

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О.М. Віноградська

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як
навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів**

Харків – ХНАМГ – 2008

О.М. Віноградська. «Організація праці менеджера»: Навч. посібник –
Харків: ХНАМГ, 2008 – 190 с.

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України,
рішення №14/18.2-91 від 19.01.2006*

У навчальному посібнику «Організація праці менеджера» викладені теоретичні основи наукової організації управлінської праці, дана характеристика особливостей організації праці менеджерів різних рівнів керування; розглядаються історія, сутність і зміст самоменеджменту, керування власною кар'єрою, організації свого робочого часу й технології планування особистої роботи керівника; інформаційне й комунікаційне забезпечення.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів 1-4 рівнів акредитації, які вивчають нормативну дисципліну «Організація праці менеджера».

Рецензент: зав. каф. «Економіки будівництва»,
д. т. н., проф. В.І.Торкатюк

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні основи організації управлінської діяльності:	
Глава 1 Сутність, зміст дисципліни.....	8
1.1 Сутність основних понять.....	8
1.2 Ціль, предмет, завдання вивчення курсу.....	15
Глава 2 Загальна модель якостей сучасного менеджера	15
2.1 Формування особистих якостей менеджера.....	15
2.2 Управлінські ролі менеджера в організації.....	20
2.3 Поведінкові фактори стилів керівництва менеджера.....	23
2.4 Організаторські якості.....	25
Контрольні питання до розділу 1.....	34
Завдання до розділу 1.....	35
Розділ 2 Управлінська праця і її наукова організація	
Глава 3 Особливості управлінської праці.....	36
3.1. Управлінська діяльність як різновид трудової діяльності.....	36
3.2 Особливості управлінської праці.....	37
3.3 Організація управлінської діяльності. Форми управлінської діяльності	41
3.4 Управлінська діяльність і посада. Професійні функції менеджера.....	45
3.5 Сутність організаційної діяльності у виробничих системах....	55
Глава 4. Сутність, значення й завдання наукової організації управлінської праці.....	59
4.1 Сутність і завдання наукової організації управлінської праці.....	59
4.2 Основні принципи наукової організації управлінської праці (НОУП).....	60
4.3 Вітчизняний і закордонний досвід еволюції наукової організації управлінської праці.....	68

Глава 5. Поділ і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота.....	76
5.1 Основні види поділу й кооперації управлінської праці.....	76
5.2 Департаментизація й кооперація праці.....	80
5.3 Вертикальний і горизонтальний поділ праці.....	85
5.4 Принципи професійно-кваліфікаційного поділу управлінської праці.....	87
5.5 Інформаційно-комунікаційні аспекти розпорядницької діяльності.....	91
Глава 6. Нормування управлінської праці. Облік і аналіз робочої години.....	93
6.1 Сутність, значення й зміст нормування праці.....	93
6.2 Принципи й методи нормування праці.....	95
6.3 Класифікація норм і нормативів праці.....	97
6.4 Нормування управлінської праці.....	98
6.5 Облік і аналіз робочого часу.....	101
6.6 Організація обліку використання робочого часу в будівельній організації.....	103
Контрольні питання до розділу 2.....	107
Завдання до розділу 2.....	107
Тести для самоперевірки.....	110
Розділ 3. Організація процесів управління	
Глава 7. Організаційне проектування.....	118
7.1 Системний підхід до аналізу й проектування організаційних зв'язків.....	118
7.2 Проектування структур управління.....	122
Глава 8. Розробка й реалізація організаційних управлінських рішень.....	129
8.1 Сутність і особливості організаційних управлінських рішень.....	129
8.2 Технологія ухвалення організаційного рішення.....	131

Глава 9. Організація підготовки й проведення нарад і зборів.....	135
9.1 Нарада в практиці підготовки й реалізації управлінських рішень.....	135
9.2 Технологія організації підготовки й проведення наради.....	139
9.3 Оцінка й контроль ефективності нарад.....	146
Глава 10 Організація змін.....	148
10.1 Сутність і цілі організаційних перетворень.....	148
Глава 11. Організація управління конфліктними ситуаціями.....	154
11.1 Організаційне поводження.....	154
11.2. Конфлікти в сфері управління.....	155
11.3 Специфіка форм прояву управлінських конфліктів.....	156
Глава 12. Організаційна культура.....	158
12.1 Культура організації й організаційна культура.....	158
12.2 Вимоги до менеджерів виробництва.....	161
12.3 Навчання персоналу як фактор формування й розвитку організаційної культури будівельного підприємства.....	162
Контрольні питання до розділу 3.....	166
Розділ 4. Самоменеджмент	
Глава 13 Планування особистої праці менеджера.....	167
13.1 Час як ресурс.....	167
13.2. Цільове планування особистої праці.....	168
13.3 Принципи, методи й техніка планування особистої роботи менеджера.....	170
13.4 Організаційні принципи розподілу дня.....	173
13.5 Вибір пріоритетних справ. Делегування повноважень.....	177
Контрольні питання до розділу 4.....	180
Завдання до розділу 4.....	180
Висновок.....	182
Список літератури.....	183

Вступ.

Процес підготовки фахівців у системі вищої освіти за фахом 0502 «Менеджмент організацій» поряд із загальноосвітньою дисципліною «Менеджмент» включає також вивчення таких дисциплін, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, організація праці менеджера та ін. У всіх цих дисциплінах висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера не підлягає сумніву. Більше того, важко уявити собі управління без організаційної діяльності. Будь-яку справу, перш ніж нею управляти, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію у стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Порядок – це вже півжиття. Ця народна мудрість напевно відома, як повинний бути відомий і тісний зв'язок між порядком і організованістю.

Можна констатувати, що менеджмент в Україні, незважаючи на проблеми й труднощі, поступово розвивається. Уже є досвід менеджерської роботи у фінансовій, комерційній діяльності, у страховому, туристичному, шоу-бізнесі, у рекламній діяльності. Є успіхи у сфері виробництва, інформаційних послуг, інновацій діяльності. Але успіх з'явиться тоді, коли у сферу виробництва підприємництва прийдуть молоді професійні керівники з новим мисленням, підходами, організаторськими здібностями й сучасним знанням менеджменту.

Будь-яку справу, перш ніж керувати нею, необхідно організувати. Менеджер не просто керує процесом виробництва, але й постійно займається його організацією.

Прагнучи підкреслити важливість організаційної складової у діяльності менеджера, багато закордонних і вітчизняних авторів трактують менеджмент як організацію і управління. Менеджмент –

це вид професійної діяльності з організації й управління. Менеджмент – це одночасно наука, мистецтво й практика управління.

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є передумовою успішного функціонування організації.

Методичні вказівки з вивчення курсу «Організація праці менеджера» покликані допомогти студентам спеціальності 0502 «Менеджмент організацій» в здобутті теоретичних знань і практичних умінь та навичок в організації особистої роботи з підлеглими, організації управління документообігу й т.д.

Мета курсу «Організація праці менеджера» не тільки дати майбутнім керівникам теоретичні й практичні знання з організації їхньої праці, але й розкрити конкретні форми й методи побудови механізму управління організацією.

Таким чином, мета вивчення курсу «Організація праці менеджера» – формування у майбутніх керівників уміння організувати.

Розділ 1 Теоретичні основи організації управлінської діяльності.

Глава 1 Сутність, зміст дисципліни

- а) Сутність основних понять
- б) Ціль, предмет, завдання вивчення курсу

1.1 Сутність основних понять

Авторитет - вплив, яким користується індивід у рішенні організаційних проблем, заснований на визнанні його досвіду, знань, особистісних переваг.

Авторитет керівника – визнання високих якостей, впливу, поваги в колективі й суспільстві

Адаптація - процес пристосування до нових умов

Атракція - процес взаємного тяжіння людей одна до одної і формування однієї людини для іншого.

Афіліація - прагнення людини до взаємодії з іншими людьми й приєднання до якої-небудь соціальної групи.

Бюрократія - тип організації, для якої характерний спеціалізований поділ праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи.

Вербальний – такий, що має безпосереднє відношення до знакового й, насамперед, мовленевого (усного й письмового) матеріалу, а також до процесів оперування з ним.

Вертикальний поділ праці - поділ і координація зусиль під час виконання складових компонентів роботи (керування й виробництва). Вертикальний поділ створює рівні управління.

Влада - можливість діяти або здатність впливати на ситуацію або на поведінку інших людей.

Вертикальні зв'язки - це зв'язки, які будуються по лінії керівництва від начальника до підлеглих.

Внутріособистісний конфлікт - це конфлікт усередині психічного світу особистості, що являє собою зіткнення її протилежних мотивів (потреб, інтересів, цінностей, цілей і т.д.)

Вселяння - процес впливу на психіку людини, пов'язаний зі зниженням критичності й свідомості за сприйняття й реалізації змісту, що вселяє, з відсутністю його активного розуміння, а також аналізу й оцінки на основі досвіду.

Розробка рішення - процес, що включає етапи розробки, оцінки й вибору альтернатив, є заключним етапом у процесі ухвалення рішення.

Горизонтальний поділ праці - поділ роботи в організаціях на складові компоненти, між якими не встановлюються співвідносини ієрархічної співвідповідності.

Горизонтальні зв'язки - це зв'язки, які здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами організації: між заступниками, між начальниками відділів, між підлеглими.

Група - дві особи або більше, які взаємодіють між собою так, що кожна особа впливає на іншу (інших) і відчуває на собі його вплив.

Групове мислення - тенденція окремих особистостей замовчувати зору на ту або іншу проблему, аби не порушувати гармонію групи.

Групові конфлікти - це протистояння, у якому хоча б одна зі сторін представлена малою соціальною групою.

Діагональні зв'язки - це зв'язки з іншими начальниками й з іншими підлеглими.

Дивергентне мислення - тип мислення, який ґрунтується на розвинутій здатності до пошуку й знаходження великої кількості варіантів вирішення проблеми за умови чітко заданих вихідних параметрах.

Домінантність - властивість особистості, яка полягає у здатності й потребі впливати на інших, підкоряти їх собі, займати лідерські позиції в групі.

Зараження - процес передавання емоційного стану одного індивіда іншому, який відбувається поза значеннєвим впливом, або додатково до нього. Найбільш виражено в групових взаємодіях, де воно надобуває характеру циркулярної реакції.

Зона некерованості - сукупність організаційних завдань, сфер діяльності організації, а також її членів, що перебувають поза межами можливостей керівника впливати на них.

Інтелект - загальна здатність особистості, що являє собою вищу форму інтеграції усіх окремих когнітивних здатностей суб'єкта.

Інтерпретація послання - тобто його розуміння.

Інтуїція - процес народження нового знання, що протікає без усвідомленого контролю за ним з боку суб'єкта, завдяки чому результат певного процесу має характер безпосереднього розсуду.

Канал зв'язку - будь-який засіб передачі інформації: письмової, усної, формальної, неформальної, електронної, експресивної.

Когнітивні психічні процеси - один із класів психічних процесів, що забезпечують пізнання зовнішнього й внутрішнього середовища особистості. Включає процеси чуття, сприйняття, уявлення, уваги, уяви, пам'яті та мислення.

Когнітивні стилі – своєрідні індивідуальні способи переробки інформації стосовно свого оточення.

Колегіальні рішення - тип рішень, реалізованих у безпосередньому контакті членів групи один з одним, у тому числі в умовах їхньої ієрархічної організації.

Комунікативна компетентність - узагальнююча комунікативна властивість особистості, що включає розвинені комунікативні здібності й сформовані вміння та навички міжособистісного спілкування, знання про основні його закономірності й правила.

Комунікативні процеси — клас процесів, що забезпечують функціонування комунікативної підсистеми психіки і складають основу міжособистісної взаємодії. Включають емпатію, експресію, атракцію, атрибуцію, вербальну й експресивну взаємодію та ін.

Комунікативний цикл - завершений процес комунікативного обміну, починаючи від виникнення наміру (інтенції) до зовнішнього виразу його й кінчаючи отриманням зворотного зв'язку стосовно його розуміння адресатом і корекцією первісного повідомлення.

Комунікація - 1) обмін інформацією й змістом інформації між двома або більшою кількістю людей; 2) одна з основних функцій управління («сполучна функція»), що забезпечує координацію спільних дій у процесі діяльності організацій на основі обміну інформацією між їхніми членами.

Компетентність - інтегральна індивідуально-когнітивна якість керівника, що базується на сформованості системи професійних знань (експертності) і вмінні їх ефективно використовувати.

Контроль - 1) процес, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей; 2) один з регулятивних (інтегральних) процесів психіки, що забезпечує безперервний моніторинг психічної діяльності й виконавчої активності.

Конфлікти в організації - це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії усередині організації.

Конформність - тенденція людини змінювати свою поведінку під впливом інших людей таким чином, щоб вона відповідала їхнім очікуванням і їхнім стереотипам поведінки. Фіксується у відповідній особистісній властивості - конформізмі.

Креативність - одна із загальних здатностей особистості, що полягає в можливості породження нових, оригінальних ідей і способів розв'язання завдань, а також — у потребах особистості в цьому.

Лідер організації - людина, яка ефективно здійснює формальне й неформальне керівництво.

Міжособистісний конфлікт - це протистояння двох людей на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів

Мотивація самоактуалізації - вищий рівень в ієрархії мотивів особистості, яка полягає у потребі особистості до можливості більш повної реалізації свого потенціалу, у потребі самореалізувати себе.

Мотивування - одна з основних функцій управління, що полягає в стимулюванні виконавців для досягнення загальних цілей організації.

Зворотний зв'язок - 1) реакція на повідомлення, що – допомагає відправникові інформації, (джерелу інформації) визначити, чи зрозуміла ним передана інформація; 2) засіб забезпечення порівняння реально досягнутого результату з ідеально сформульованою метою.

Навченість - одна із загальних здатностей особистості: 1) здатність до сприйняття навчальних впливів у новій ситуації; 2) здатність до швидкого і якісного засвоєння знань, умінь і навичок.

Організаційна культура - наявність у всіх членів організації загальних цілей, їхня особиста участь у виробленні шляхів досягнення цих цілей, зацікавленість у досягненні загальних кінцевих результатів процесу певної діяльності організації.

Партисипативний стиль керування - стиль, який характеризується залученням виконавців до реалізації власне управлінських функцій, їхньою співучастю в рішенні головних завдань, пов'язаних з виробленням цілей і планів організації, з пошуком шляхів їхньої реалізації.

Рефлексія - процес відображення суб'єктом стану його психіки, самосприйняття змісту психічних процесів, властивостей, станів, а також їхньої регуляції.

Слухи - специфічний вид міжособистісних неформальних комунікацій, у процесі яких сюжет, до певної міри відбиваючий деякі реальні або вигадані події, стає надбанням великої дифузійної аудиторії.

Спільна діяльність - діяльність двох або більшої кількості людей, що мають загальну мету.

Соціальна інгібіція - тенденція знижувати показники індивідуальної виконавської діяльності, а також здатність психічної діяльності в умовах групового оточення.

Стиль керування - система узагальнених способів і форм поведінки керівника у відносинах з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей.

Тактика - короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблена зазвичай на рівні керівників середньої ланки.

Толерантність до невизначеності - стійкість керівника до впливу фактора невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища, що є одною з основних професійно-важливих якостей керівника. Визначається сполученням когнітивних здатностей до зняття невизначеності й емоційною тенденцією до сприйняття невизначених ситуацій, хоча й тяжких, але не психотравмуючих.

Переконання - метод, що використовується в управлінських комунікаціях, вплив на особистість через апелювання до її власного критичного судження. Основа переконання - логічна аргументація фактів.

Управління персоналом - напрямок у сучасному менеджменті, пов'язаний з систематизованим і комплексним вирішенням усіх кадрових проблем організації, із забезпеченням кадрових функцій керування.

Фасцинація - спеціально організований супровід комунікації («обрамлення висловлення») з метою підвищення її ефективності.

Фізіогномічний редукціонізм - феномен соціальної перцепції, полягає у виведенні особливостей психіки комуніканта з його зовнішнього вигляду.

Фрустрація - психічний стан, який виникає внаслідок реальної або уявленої перешкоди, що заважає досягненню високомотивованої і суб'єктивно вагомої мети.

Харизма - вплив, який ґрунтується на властивостях особистості керівника або його здатності залучати прихильників.

Цілеполягання - 1) одна з функцій керування, що полягає у виробленні конкретних кінцевих станів організаційної діяльності; 2) вид регулятивних психічних процесів, змістом яких є генерація й формулювання цілей індивідуальної діяльності, а також їхня конкретизація на поділі різних рівнів співвідповідності.

Емоції - психічне відображення у формі безпосереднього упередженого переживання життєвого змісту явищ і ситуацій, обумовленого їхніми об'єктивними властивостями, стосовно потреб суб'єкта.

Емоційна резистентність - стійкість особистості до емоційних факторів.

Емпатія - розуміння станів іншої людини (переважно — емоційних) у формі співпереживання, проникнення в його внутрішній мир.

Ефект бумеранга - явище «відбитого впливу», коли управлінські впливи на виконавця (або групу) породжують аналогічні за змістом, але часто більш сильні відповідні дії з їхнього боку.

1.2. Мета, предмет, завдання вивчення курсу

Менеджмент - це одночасно наука і мистецтво управління. Менеджменту можна й потрібно вчитися. Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є ключовою передумовою успішного функціонування організації.

Цей навчальний посібник «Організація праці менеджера» призначений допомогти студентам вищих навчальних закладів у вивченні дисципліни. Включення цього курсу до навчального плану підготовки бакалаврів за фахом «Менеджмент» передбачено державним стандартом.

У курсі викладені теоретичні положення, основні функції управління персоналом організації з урахуванням професійної діяльності лінійних, функціональних менеджерів.

Мета курсу «Організація праці менеджера»: не тільки допомогти майбутнім керівникам у вивченні теоретичних і практичних положень організації праці менеджера, а й розкрити конкретні форми й методи побудови всього механізму керування організацією.

Мета вивчення - формування вміння організувати свою роботу й працю підлеглих, скласти основні види управлінської діяльності.

Предмет - загальні закономірності й методи організації управлінської праці й процесу руху документів.

Глава 2 Загальна модель якостей сучасного менеджера

2.1 Формування особистих якостей менеджера.

2.2 Управлінські ролі менеджера в організації

2.3 Поведінкові фактори стилів керівництва менеджера

2.4 Організаторські якості

2.1 Формування особистих якостей менеджера.

Для оцінки особистісних характеристик керівників використовують різні психодіагностичні методи. Вони мають свої переваги й недоліки. Так, наприклад, спостереження, як складова частина психологічної оцінки, передбачає

стандартність, наукову обґрунтованість схеми проведення й обробки отриманих даних, співвіднесення результатів з нормативною базою. Перевага спостереження, яке лежить в основі індивідуальної або колективної оцінки, - його відносна безперервність (різноманітність ситуацій).

На практиці широко використовують особистісні методи дослідження. «Тест - стандартизоване дослідження різних, насамперед особистісних характеристик людини, що передбачає виконання ними певних завдань (відповідей на питання, розв'язання задач, виконання прямувань, дій)». Тести дозволяють з певною ймовірністю визначити актуальний рівень розвитку в керівника необхідних навичок, здатностей, особистісних характеристик. У роботі психологів у будівництві зустрічаються тести, спрямовані на діагностику емоційної стійкості, властивостей темпераменту, рівня домагань і т.п. Досить часто використовується 16-факторний особистісний опитник Кеттелла, що дозволяє діагностувати емоційну стабільність, радикалізм, схильність до ризику й т.п. У дослідників відсутня одностайна думка з приводу внеска кожного з особистісних факторів в успішність управлінської діяльності. Відзначається стійкий позитивний вплив на результати діяльності лише трьох факторів: товариськості, абстрактності мислення, радикалізму.

Для діагностики особливостей взаємин особистості з іншими людьми (лідерство, авторитарність), мотивів і шляхів що ведуть до їхньої реалізації, засобів уникнення внутрішніх і зовнішніх конфліктів і т. п. використовують проєктивні методики, які характеризуються неструктурованістю й невизначеністю тестового матеріалу (ТАТ, Тест чорнильних плям Г. Роршаха й ін.).

Один з видів психологічної оцінки управлінських кадрів у практичній роботі будівництва представлений структурно-функціональною моделлю управлінської діяльності, що використовується з метою діагностики управлінських здібностей і є одночасно імітаційною моделлю діяльності й батареєю тестових методик. Розглянемо її докладніше. Структурно-функціональна модель складається з шести завдань. У завданні «Інформаційний пошук» керівники ознайом-

люються зі стандартними інструкціями, які мають елемент невизначеності, і оцінювані керівники змушені збирати додаткову інформацію. Реєструється час, потрібний випробуванню для повного з'ясування інструкції. За допомогою контрольних питань психолог перевіряє розуміння завдання й готовність діяти. Завдання «Прогноз» є неструктурованим виробничим завданням. Випробувані повинні проаналізувати виробничу ситуацію, запропоновану у вигляді діаграми ходу цегельної кладки на будівництві навчального корпусу (або таблиць рішення), і умов, що включають причини невиконання денної норми й кількість працюючих мулярів для кожного дня. Вивчивши виробничі показники підрозділу за 15 робочих днів і зрозумівши загальні тенденції у діяльності будівельної організації, випробуваний повинен спрогнозувати її роботу на наступні 7 днів.

Прогноз здійснюється або в процентному вираженні співвідношення виконаного обсягу робіт до планового, або в натуральних показниках (м³ цегельної кладки).

За допомогою вступних умов регулюється ступінь невизначеності завдання для випробуваного. Прогнозування виконання виробничих завдань на три дні із семи здійснюється в умовах підвищеної невизначеності. Випробуваний також оцінює ступінь упевненості в точності свого прогнозу.

Виконуючи завдання «Подання», випробувані вирішують завдання на побудову додаткових частин до об'ємних тіл. Надається ізометрична проекція неповного куба (4x4x4). Завдання випробуваного полягає у спробі подумки добудувати куб. Потім фігуру, що доповнила куб, подумки перетворити на основу. Побудова отриманої фігури здійснюється з кубиків, реєструються час розв'язання завдань і зроблені помилки. Аналіз отриманих даних дозволяє оцінити особливості образного мислення.

Завдання «Прийняття рішень» складається з чотирьох завдань. Кожне завдання включає три складних судження (логічних умов), що містять кон'юнкції. Кожне судження складається із двох простих суджень з відносинами. Як ресурси в завданнях розглядаються: матеріали, техніка, люди. Розподілу

підлягають умовні одиниці певних ресурсів. У логічні умови входить директивна інформація про строки проведення робіт. Завданням випробуваного є розподіл ресурсів по об'єктах будівництва на основі трьох логічних умов. Перше завдання має логічне рішення і єдину правильну відповідь. Три завдання, у яких зберігається формальна рівність об'єктів будівництва, не мають одного правильного рішення. Випробуваному пропонується наступна інструкція: «Ви є начальником будівельного управління й керуєте будівництвом декількох об'єктів одночасно. Ви повинні, відповідно до умов завдання, розподілити ресурси між будівельними об'єктами».

Реєструються час, потрібний випробуваним для розв'язання кожного із завдань, і характер розподілу.

У завданні «Реалізація рішень» використовують неструктуроване виробниче завдання, надане у вигляді таблиць рішень [Т. К. Кравченко, 1974]. У лівій частині таблиці приведений перелік характеристик роботи будівельної організації й перелік дій щодо реалізації управлінського рішення за певного конкретного сполучення умов. У правій частині таблиці подані правила розв'язання, які показують, які дії з числа перерахованих виконують у кожній реальній ситуації, обумовленої конкретним сполученням показників. Таблиці, якими скористалися, мають змішаний вхід умов, тобто вхід, що сполучає «так» і «ні» з числовими показниками. Перелік характеристик складається з семи найменувань (виконання плану, перебої з доставкою розчину й цегли, відсутність електроенергії й т.д.), дій - з шести; правила розв'язання містять двадцять два умовних дні. У перелік включені контрольні дії різного характеру: «активні» (провести оперативну нараду на об'єкті будівництва, побувати на об'єкті) і «пасивні» (віддати вказівку відповідному відділу або посадовій особі, з'ясувати стан справ по телефону, повідомити вищу організацію). Інструкція містить вимогу заповнити таблицю розв'язання й оцінити ймовірність виправлення стану у випадку вибору «активних» контрольних дій, виходячи з п'ятибальної шкали.

Реєструються загальний час виконання завдання, кількість і характер дій, оцінка ймовірності виправлення стану.

Завдання «Суб'єктивне шкалювання» припускає оцінку випробуваним важливості для досягнення цілей керівника 18 елементів управлінської діяльності (докладне інструктування й детальний контроль, отримання докладної інформації стосовно роботи на особливо важливих об'єктах, прийняття рішень відповідно найбільшої кількості проблем і т.д.).

Для виробництва дуже важливе усвідомлення керівником своєї відповідальності за виконання тієї роботи, що йому доручили, обов'язків, обіцянок і його прагнення до розширення відповідальності. У формуванні цих характеристик в управлінських кадрах істотну роль виконує організаційне середовище.

Експериментальні дослідження свідчать, проте, якщо відповідальність чітко не визначена, то навіть дуже відповідальні люди цю особистісну характеристику не проявляють. Якщо відповідальність за виконання виробничого завдання покладена на двох людей, то поведінка кожної з них більш активна (відповідальна), ніж якщо вона покладена на трьох людей, а на трьох - більш відповідальна, ніж, якщо за нього відповідають 6 чоловік. Для багатьох будівельних організацій характерна відсутність чіткості у визначенні функціональних обов'язків працівників, у тому числі й керівників, що сприяє розвитку безвідповідальності. Найнебезпечніша невизначеність в обов'язках на початку управлінського шляху, тому що формується ставлення, пов'язане з можливістю перекласти відповідальність на інших або на обставини.

Дослідження, проведені в будівельних організаціях, показали, що, якщо ризик необхідний, керівники з більшим управлінським стажем готові до нього у 72 % випадків, а молоді у 64 %.

Сьогодні передбачається, що керівник повинен передбачати зміни у виробничій і соціальній сфері, виступати їхнім ініціатором. Ставиться завдання навчити керівника управляти змінами, корінними перетвореннями. Ефективність перебудови в будівництві залежить від чіткості розуміння - що треба змінити, яким повинен бути новий стан керованої системи, результативність пошуку її форм і методів.

2.2 Управлінські ролі менеджера в організації

Роль менеджера в організації – спрямовуюча, формуюча, структуруюча, і в цілому, – *організовуюча*. Діяльність менеджера спрямована на те, щоб працівники і були не просто арифметичною сумою людей зі своїми проблемами й інтересами, а згуртованим колективом, націленим на творчу працю, на виконання суспільного завдання, щоб виявилися всі позитивні ефекти соціальної організації (насамперед, синергічні), заради яких люди й об'єднуються, щоб організація стала дійсно організацією.

Структуруючий вплив менеджера стосується працівників організації, самої організації, її зв'язків із зовнішнім світом і навіть фрагментом зовнішнього світу, що являє собою сферу діяльності організації.

Менеджер організації (керівник) виконує також різноманітні інші, що доповнюють одна одну функції, інакше кажучи, виступає в ролі адміністратора, організатора, професіонала (фахівця), суспільного діяча, викладача, психолога, вихователя.

Керівник (менеджер) організації як адміністратор використовує свої адміністративні повноваження для досягнення цілей організації, діє в жорсткій відповідності з нормативно-правовими актами, бере участь у реалізації кадрової політики.

У ролі організатора керівник проявляє здатність кваліфіковано визначити передумови й цілі діяльності, підібрати виконавців, розподілити між ними функції, відповідно до їхніх можливостей, досвіду і схильностей, поставити перед ними завдання, розподілити відповідальність, правильно розставити акценти в діяльності, виділити необхідні ресурси, а потім координувати діяльність підлеглих.

Роль професіонала (фахівця) у діяльності керівника пов'язують, насамперед, з його знаннями й досвідом у конкретній галузі практичної діяльності, здатністю сформулювати критерії оцінки діяльності, здійснити її планування, провести інструктаж, аналізувати хід виконання рішення, нарешті, якщо буде

потреба, самостійно ефективно здійснити професійну діяльність, вирішити конкретне професійне завдання, показавши особистий приклад підлеглому.

Керівник у ролі викладача (педагога) повинен виявити здатність навчити підлеглого необхідним прийомам і навичкам праці, етиці професії, підходам до вирішення можливих конфліктів інтересів взаємодіючих сторін, використанню специфічних форм і методів у конкретній сфері професійної діяльності, передати йому свої знання й досвід.

Виконання керівником ролі психолога означає його діяльність, спрямовану на згуртування колективу, уміння враховувати особливості психіки підлеглого в процесі спілкування, обміну інформацією з підлеглим, під час постановки цілей і завдань діяльності перед підлеглим і колективом у цілому, при розподілі обов'язків, при оцінці результатів праці, при визначенні методів і засобів заохочення й покарання.

Роль вихователя припускає допомогу працівникові з боку керівника в розумінні традицій організації, в усвідомленні суспільно важливих цілей діяльності організації. Важливим є також формування в працівника відчуття службового обов'язку, засвоєння їм елементів корпоративної культури. Керівник допомагає підлеглому, з одного боку, перейнятися духом організації, а з іншого боку - зміцнити його суспільні позиції.

Роль представника організації (суспільного діяча) полягає у підписанні від імені організації документів, представляє організацію в зовнішнім середовищі, у вищих організаціях, взаємодіє із засобами масової інформації, приймає відвідувачів організації, у цілому, як тепер прийнято говорити, здійснює зв'язки з громадськістю, приймає разом з громадськими організаціями рішення з соціальних питань, бере участь у конференціях та інших суспільних заходах.

Американська модель керівника припускає наявність наступних його ролей: поліцейського, арбітра, аналітика, людини, що говорить «ні», людини, яка формулює цілі організації.

В Японії видатний менеджер повинен бути: психологом, організатором, контролером, наставником, радником, інструктором, експертом, консультантом, товаришем іншому, лідером, інформатором, критиком, гумористом, психотерапевтом.

У процесі практичного керівництва організацією менеджер акцентує на одній або декількох із зазначених ролей, залежно від освіти, індивідуального професійного досвіду роботи у відповідній сфері, від тривалості роботи на конкретній посаді, від рівня керування. Якщо менеджер добре професійно підготовлений у сфері діяльності своїх підлеглих, має тривалий досвід роботи в організації, він виконує переважно ролі наставника, педагога, вихователя, радника, інструктора, експерта, консультанта й фахівця (професіонала). Ролі наставника, професіонала й педагога характерні також для низового рівня керування. З підвищенням рівня керування збільшується значення ролі адміністратора, представника організації.

Якщо ж керівник з будь-якої причини (недавнє призначення, відсутність необхідної освіти й т.д.) ще недостатньо розбирається в тонкощах сфери просійної діяльності підлеглих, спектр його ролей зводиться, головним чином, до адміністрування, представництва, психотерапії, ролі судді. Під час вирішення професійних питань він сам потребує радника, консультанта, експерта.

Варто мати на увазі також, що у всіх випадках чільною для керівника (менеджера) залишається роль організатора.

Відповідно до Державного освітнього стандарту вищої професійної освіти з спеціальності 061100- «Менеджмент організації», кваліфікація «Менеджер», кваліфікаційна характеристика випускника, галузь і об'єкти професійної діяльності менеджера мають наступний вигляд. Галузь професійної діяльності менеджера - забезпечення ефективного керування організацією, організація систем керування, удосконалення керування відповідно до тенденцій соціально-економічного розвитку.

Об'єктами професійної діяльності менеджера є різні організації економічної, виробничої й соціальної сфери, підрозділи системи керування державних підприємств, акціонерних товариств і приватних фірм. Вона поширюється також на науково-виробничі об'єднання, наукові, конструкторські й проектні організації, органи державного управління та соціальної інфраструктури народного господарства.

Менеджер повинен бути готовим до наступних головних видів професійної діяльності, які виділяють відповідно до його призначення та місця у системі керування: управлінського, організаційного, економічного, планово-фінансового, маркетингового, інформаційно-аналітичного, проектно-дослідницького, діагностичного, інноваційного, методичного, консультативного, освітнього.

2.3 Поведінкові фактори стилів керівництва менеджера

Індивідуальний стиль керівництва - це система особливостей діяльності керівника, обумовлена особистісними характеристиками. Стиль управлінської діяльності визначається співвідношенням його елементів: інформаційної підготовки, прийняття рішень, реалізації рішень. Стійке домінування або низька вираженість одного або декількох компонентів управлінської діяльності впливає на його ефективність, задоволеність працею керівниками. Наприклад, якщо керівник ухвалює рішення щодо всіх важливих питань без достатньої інформаційної підготовки, то це негативно позначається на кінцевих результатах роботи всієї організації. Висока питома вага інформаційної підготовки в діяльності знижує оперативність рішень.

Важливою характеристикою стилю управлінської діяльності є рівень його узагальненості, що лише частково залежить від приналежності керівника до певного рівня ієрархії у системі керування. Безумовно, чим вище рівень ієрархії, тим вище повинна бути узагальненість усіх управлінських функцій. Діяльність керівників, що займають однакові посади, розрізняється за рівнем узагальненості, що пов'язаний з індивідуально-психологічними особливостями керівників,

їхнім досвідом роботи. Рівень узагальненості діяльності визначається рішенням керівників комплексних або приватних управлінських ситуацій на своєму рівні системи керування. Інформаційна підготовка може здійснюватися детально або інтегрально, розрізняється детальний або загальний контроль, прийняття рішень з загальних і приватних питань. Відзначається, що надмірна деталізація завдання, замість прийняття найкращого здійсненого рішення є негативною рисою керівника.

Стиль управлінської діяльності, тобто співвідношення елементів на фоні певного рівня узагальненості, може встановлюватися довільно, але в більшості випадків має закономірний характер і йому властива стійкість і мінливість. Змінюється стиль управлінської діяльності під впливом:

1. виробничо-економічних умов;
2. техніко-організаційних;
3. соціально-психологічних;
4. ситуаційних умов.

Перша група факторів пов'язана із циклічністю будівельного виробництва. Так, наприклад, тривалість міжконтрольного періоду тим менше, чим ближче будівельні роботи до завершення. Отже наявність у начальника декількох будівельних об'єктів керування одночасно і близьких до завершення, підвищує питому вагу реалізації рішень в оперативній управлінській діяльності.

Друга група факторів (техніко-організаційні) пов'язана з наявністю технічних засобів керування, з організаційними моментами побудови діяльності. Прикладом впливу цієї групи факторів на стиль управлінської діяльності може служити відсутність автотранспорту в розпорядженні керівника або зв'язку з об'єктом будівництва (телефонного, радіозв'язку), що може ускладнити збір інформації і контроль, збільшити кількість «порожніх рішень». Використання ЕОМ на рівні будівельних трестів може змінити характер інформаційної підготовки й процес прийняття рішень.

Соціально-психологічні фактори впливають на формування стилю управлінської діяльності. При будівництві складних об'єктів або у випадку погрози невиконання плану керівники нерідко пропонують підлеглим перейти до здійснення безперервного контролю. (З висловлень керівників: «Я свого заступника закріпив за палаючим об'єктом і спокійний».) Низька ефективність такого переходу очевидна й пов'язана з побічними ефектами, що виражаються, при істотній неузгодженості з індивідуальним стилем керування, у значному зниженні задоволеності роботою керівників, плинності управлінських кадрів.

До ситуаційних факторів, що впливають на стиль управлінської діяльності, належать тимчасові зміни характеру завдань, соціально-психологічні зміни в стані виробничого колективу й т.п.

2.4 Організаторські якості

За умови розгляду якостей людини, що сприяють формуванню певних трудових навичок і виконанню службових обов'язків, звичайно розділяють професійні й індивідуальні (особистісні) якості. До професійних якостей відносять, як правило, ті, які стосуються виконання роботи, службової діяльності, вони підсилюються при професійній спеціалізації людини, а також відбивають переважно раціональне в поведінці людини. На противагу цьому вважається, що індивідуальні (особистісні) якості - ті, які проявляються й поза службовими відносинами, у побуті, у родині, у повсякденному спілкуванні із друзями, членами родини, родичами й іншими людьми. Такого роду якості стосуються, насамперед, емоційної сфери й моральності людини.

Так, методика Ф. Фідлера, нерідко використовувана для визначення самооцінки керівника, припускає розподіл його якостей на дві групи: ділові й особистісні. До числа ділових якостей при цьому віднесені наступні: працьовитість, ініціативність, акуратність, професіоналізм, організованість, ретельність, енергійність, відповідальність, здатність працювати (висока, низька), дисциплінованість. У якості найважливіших особистісних якостей керівника розглядаються: доброзичливість, справедливість, колективізм, уміння тримати

слово, чуйність, урівноваженість, скромність, зовнішня привабливість, життєрадісність, широта кругозору.

Разом з тим практика показує, що вказаний розподіл не тільки умовний, але і, найчастіше, не цілком відтворює реальну дійсність. Справа в тому, що ефективність керування й успішність діяльності організації пов'язані не тільки із суто професійними, але й з усіма іншими якостями керівника. Зокрема, існують управлінські ситуації, успішне вирішення яких залежить, певним чином, саме від моральних якостей керівника.

Подібні ситуації припускають наявність різного роду міжособистісних і інших конфліктів, пов'язаних з виникненням проблем етичного характеру. У них керівник виступає, насамперед, у ролі судді, посередника, іноді психолога або педагога. Спосіб і характер вирішення керівником подібних ситуацій має довгострокові наслідки й визначають ставлення до керівника й усієї організації підлеглих, партнерів, конкурентів, а також вищих керівників і органів.

Не випадково цілий ряд джерел серед якостей керівника, що мають значення для ефективності керування організацією, не розділяє професійні й індивідуальні (особистісні). Так, серед найважливіших якостей осіб, що приймають рішення в бізнесі, особлива увага приділяється наступним: мотивації, самооцінці й рівню домагань, особливостям мислення, вольовим факторам, фактору совісті, суб'єктивної значимості грошей, індивідуальній ризиковій стратегії, конфліктній поведінці, можливій девіантній (що відхиляється від норми) поведінці, а також невротичній та патологічній поведінці.

Більш того, у процесі своєї діяльності керівник неминує проектує свій внутрішній світ, свої якості, усі свої чесноти й недоліки на виникаючі управлінські ситуації, на діяльність колективу й розвиток організації. Залежно від цих якостей ситуації гармонізуються й розвиваються позитивно, сприяють розвитку й посиленню очолюваного ним колективу й у цілому організації, або навпаки, дестабілізуються, сприяють виникненню нових проблем і ведуть до розкладання колективу, деградації, руйнуванню й, врешті-решт, до ліквідації організації.

Таким чином, не менш важливі для успішності роботи менеджера *загальне ставлення до життя й діяльності і його моральні якості*, у тому числі повага до людей, почуття обов'язку, вірність слову й справі, чесність перед собою й перед іншими, ентузіазм відносно роботи, оптимізм, відкритість, допитливість, креативність(творчі здібності), самостійність суджень, гнучкість поведінки, безпристрасність, здатність до критики й самокритики, доброзичливість, чуйність, вимогливість, великодушність, скромність, відчуття нового.

Важко переоцінити значення для керівництва й керування *комунікативних якостей* менеджера, і насамперед товариськість, тактовність, уміння слухати й розуміти співрозмовника, уміння ладнати з людьми, чемність, уміння психологічно коректно впливати на людей, уміння зберігати дистанцію.

Досить необхідні для менеджера його *вольові якості - наполегливість, терпіння, самовладання, здатність до тривалої концентрації уваги.*

Велике значення для ефективності роботи менеджера мають також його *емоційні прояви*, природність поведінки, невимушеність, щирість у спілкуванні, стійкість до стресу, емоційна стабільність, здатність до співпереживання.

Слід зазначити й інші якості, які нерідко забувають, такі як алертність (розслаблена зібраність, миттєва готовність до адекватної дії без суєти й перенапруги) і тверезість (підхід до життя і життєвих ситуацій, за якого відбувається об'єктивна, щира оцінка подій, що відбуваються, і дій всіх осіб, що беруть участь у них, у тому числі самого себе).

З іншого боку, для різних сфер діяльності менеджера - наукової, практичної, консультаційної - можна виділити деякі якості, які мають для цих сфер особливе значення. Так, для практичного керівника надзвичайно важливі його лідерські здібності. Для вченого - його спонтанна допитливість, здатність тривалий час займатися розв'язанням однієї проблеми, творче мислення, фантазія й спостережливість, тут лідерські якості мають набагато менше значення.

Необхідними якостями для практичного керівника, а також консультанта є впевненість у собі відповідно під час спілкування з підлеглими, партне-

рами й клієнтами. Разом з тим, ця впевненість не повинна сягати своїх крайніх проявів - самовпевненості й самоствердження.

Комунікативні якості мають винятково важливе значення для діяльності практичного керівника й консультанта в галузі керування, менш важливі вони для вченого, що спеціалізується на проблемах науки керування.

Варто мати на увазі, що в професійній діяльності, особливо на перших її етапах важко бути успішним в усьому. Не до всіх видів діяльності, властивих менеджерів, починаючий керівник проявляє однакові схильності та здатність. Далеко не всі властиві сфері керування форми й методи освоюються однаково успішно. У зв'язку з цим починаючому менеджерів важливо цілеспрямовано формувати свій індивідуальний стиль керівництва, який би враховував з одного боку, його схильності й здібності, індивідуальні особливості, а з іншого боку - необхідність розвитку професійних якостей і самовдосконалення. У цьому зв'язку починаючому менеджерів важливо мати адекватну самооцінку, усвідомлювати свої індивідуальні особливості, здатності й схильності, сильні й слабкі сторони характеру, а також способи й методи компенсації власних недоліків. Абсолютно неприпустимі негативні якості менеджера, які виключають ефективне соціальне керування: віроломство, зарозумілість, ретроградство (рабська прихильність віджилим звичкам і традиціям, нездатність сприймати й підтримувати нове, яке потребує життя), догматизм, формалізм, авторитаризм.

Такого роду знання своїх якостей допомагають менеджерів формувати індивідуальний стиль керування, сприяють підвищенню ефективності його діяльності, а значить успішності дій очолюваного ним колективу, стабільному розвитку організації.

Для самостійної оцінки своїх якостей, зокрема мислення, менеджерських здатностей, вольового фактора, моральних якостей менеджера варто враховувати думку навколишніх, використовувати самопостереження, а також психологічні тести.

Для експрес-аналізу власних здатностей і схильності до професії «менеджер» можна використати тест «Оцініть ваш потенціал менеджера». Для цього необхідно прочитати наступні фрази й відповісти на них «так» або «ні»:

1. Виробничий досвід є тільки частиною вимог для просування й успіху.
2. Основою вашого просування до наступного щабля є сумісність із вашим шефом. Ви повинні зрозуміти його й потім змінити себе відповідно до його очікувань.
3. Граюча «команда» і участь у корпоративній грі є функціональною передумовою кар'єрного прогресу, і ви повинні дотримуватися правил гри.
4. Ви маєте потребу в розвитку навичок подолання щоденної фрустрації.
5. Ви повинні постійно готуватися до майбутнього й не дозволяти минулому зв'язувати вам руки.
6. Ви повинні мати гарне почуття діловитості й стійке бажання робити добро.
7. Отримання ключової посади вашим шефом може підсилити його ефективність і відкрити багато дверей для вас.
8. Роблячи себе «зовсім необхідним», ви рухаєтеся нагору, але продовжувати так діяти, хоча ви вже стали «зовсім необхідним» - значить відсувати себе від цілі.
9. Бути «самотнім вовком» абсолютно не прийнятно для менеджера й може зруйнувати вашу кар'єру.
- 10 Розширення ваших знань і управлінських навичок, що впливають із ваших занять, - є фундаментальною вимогою для успіху в управлінській кар'єрі.
 - Ваші уявлення більше базуються на ваших лідерських і адміністративних навичках і в меншому ступені на технічних.
 - Продовження освіти й саморозвитку стає вашим життєвим шляхом.
 - Ваша управлінська кар'єра контролюється не тільки вами, але й частково(якщо не в основному) організацією й людьми, з якими ви працюєте.

➤ Ви повинні вчитися виливати й випробовувати гордість за свої досягнення.

➤ Ваше завдання як менеджера- не виконувати роботу самостійно, а робити її за допомогою інших.

➤ Ви будете приділяти досить часу своїй родині. Якщо ви хочете повноцінного сімейного життя, ви повинні вдовольнитися і гіршою роботою.

➤ Ваш зовнішній вигляд, одяг, манери мають велике значення для вашого іміджу й кар'єрних досягнень.

➤ Підтримка організаційної політики й воля до згоди є важливий критерій управлінського кар'єрного успіху. Інтереси організації повинні бути на першому місці.

➤ Ви волієте бути індивідуалістом приватно й конформістом привселюдно.

➤ Ви відчуваєте потребу бути спонсором, ментором. Тепер підсумуйте число позитивних відповідей і помножте отримане число на п'ять. Результат можна інтерпретувати як процентне вираження рівня вашого управлінського потенціалу щодо рівня, властивим процвітаючим менеджерам.

Найважливішими для менеджера є організаторські й комунікативні здібності. Для їхньої попередньої оцінки можна використати методику, що дозволяє визначити приналежність випробуваного до однієї з наступних груп:

1. Люди з низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей.
2. Люди, що мають комунікативні й організаторські здібності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе стисло в новій компанії, колективі, воліють проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми й у виступі перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не обстоюють свою думку.

ку, важко переживають образи. У багатьох справах вони воліють уникати самотійних рішень і прояву ініціативи.

3. Люди із середнім рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, обстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їхніх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ці люди мають потребу в подальшій серйозній і планомірній виховній роботі з формування й розвитку комунікативних і організаторських здібностей.
4. Люди з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються суспільною діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації суспільних заходів, здатні приймати самотійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а відповідно до внутрішніх прагнень.

Люди, що володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських здібностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть її, швидко орієнтуються в складних ситуаціях, невимушено поведуться у новому колективі, це ініціативні люди, які віддають перевагу у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самотійні рішення, обстоюють свою думку й домагаються, щоб воно було прийнято іншими. Вони можуть внести пожвавлення в незнайомій компанії, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, якщо їх залучають, і самі шукають такої справи, яка б задовольнила їхні потреби в комунікації й організаторській діяльності.

Разом з тим варто враховувати, що прагнення займатися організаторською діяльністю й спілкуватися з людьми багато в чому залежить від змісту відповідних форм активності й від особливостей самої людини. Значною мі-

рою це прагнення визначається суб'єктивною цінністю і значимістю для конкретної людини майбутніх результатів її діяльності й ставленням до осіб, з якими вона взаємодіє. Часто схильності з'являються під час таких видів діяльності й спілкування, які спочатку людині чужі, але в міру її включення в них стають для неї значимими. Тут досить важлива постановка людиною перед собою цілей власного розвитку, а також зусилля, прикладені людиною для досягненні поставленої мети.

Чим вище рівень керування, тим більший вплив на колективи організації та, врешті решт на суспільство в цілому робить відповідний керівник. Сполучення розглянутих вище якостей людини визначає реальну можливість для неї здійснювати ефективне керування у відповідних масштабах. Рівень діяльності керівника визначається різними факторами, зокрема: значенням для життя суспільства реалізованої ним ідеї; кількістю людей, що входять в очолюваний ним колектив; масштабом підприємницьких проєктів, реалізацією якого він керує; значенням керованого ним підрозділу для діяльності великої комерційної або громадської організації; місцем і роллю очолюваної ним організації у системі державного керування; ступенем відповідності його конкретній керівній посаді.

Для ефективного керівництва на будь-якому рівні керування мають значення дві групи індивідуальних якостей менеджера:

1. якості, знання, навички й уміння, обумовлені сферою діяльності організації (економіка, наука, культура, військова справа й т.д.). Тут велике значення мають освіта по профілю діяльності, досвід роботи у цій сфері, а також наявність особистих зв'язків у сфері діяльності організації;

2. якості й навички, що належать до галузі керівництва людьми й за своєю суттю не залежні від сфери діяльності організації (лідерські якості й навички, ступінь розвитку вольової, інтелектуальної й емоційної сфери, моральні якості людини). У зв'язку з цим важливою є та обставина, що знання здобуваються в результаті, можливо, досить інтенсивних навчальних занять, повного занурення в службові ситуації, які здобуваються й закріплюються ві-

дносно швидко при наявності вчителя й джерел інформації (книг, документації й т.д.), а також практики роботи в конкретних життєвих ситуаціях.

У той же час воля, емоційна й інтелектуальна сфери, моральні якості керівника (як і будь-якої людини) формуються протягом усього її життя. Розвиток цих якостей вимагає напруженої роботи над собою, усвідомлення й моральної оцінки життєвих ситуацій, конкретних подій, своєї ролі й місця в них. Це тривалий процес, різкі перепади в ньому надзвичайно рідкі й малоймовірні.

У той же час сутність більшості проблем у діяльності будь-якої організації, складних управлінських ситуацій створює різного роду етичні конфлікти. Подібного роду конфлікти виникають внаслідок розходження в інтересах різних підрозділів організації, різних працівників, інтересів окремого працівника й трудового колективу або всієї організації, інтересів організації й споживача або суспільства в цілому й т.д. Для адекватного реагування на унікальні управлінські ситуації та успішного, гармонічного вирішення виникаючих проблем у діяльності організації потрібні, насамперед, моральні якості керівника, а також розвинені емоційні, волеві й інтелектуальні сфери.

По мірі підвищення рівня керування значно розширюються права керівника відносно підлеглих, як у частині, яка стосується заохочення, так і відносно покарання. Збільшується група підлеглих йому працівників у кількісному відношенні. Змінюється очолюваний ним колектив і якісно: у його підпорядкуванні з'являється все більше кваліфікованих працівників. Підвищується частка «організаційної складової» у праці керівника, що на перешкоджає поточному керуванню: росте його вплив під час визначення цілей діяльності організації, він все більше визначає загальні для всіх учасників організації правила й процедури діяльності. Усе більше його уваги привертають стратегічне планування й стратегічне керування. Розширюються представницькі функції, по враженню, якєсправляє керівник, усе більше судять про організації в цілому.

Розширюється коло людей, яких більше або менше зачіпають конкретні дії й рішення керівника (особливо, якщо це керівник сфери державного ке-

рування). Цих людей, їхні стосунки й діяльність керівник повинен охопити своєю інтелектуальною сферою, з ними для досягнення ефективності власної діяльності йому необхідно емоційно ототожнитися. Ці люди все більше відчують вплив його вольової сфери. Можливі наслідки прийнятих ним управлінських рішень (як позитивні, так і негативні) стають усе більше масштабними й довгостроковими.

Індивідуальні подання керівника, його моральні якості й стереотипи, спрямованість особистості все більшою мірою проектується на підлеглих йому людей, на керовану ним організацію. Як наслідок, істотно зростає значення його моральних якостей, емоційної, вольової й інтелектуальної сфер.

Контрольні питання до розділу 1:

1. Які нові вимоги пред'являють ринкові умови до фахівця-менеджера?
2. Які цілі, завдання вивчення дисципліни «Організація праці менеджера»?
3. Місце й роль дисципліни «Організація праці менеджера» у підготовці менеджерів.
4. Чим відрізняється менеджер від інших посадових понять ринкової економіки?
5. Які основні причини невдач менеджерів?
6. Хто такий менеджер - лідер?
7. Чим буде відрізнятися менеджер майбутнього від менеджера сьогоднішнього дня?
8. Праця керівника й управлінська праця - це одне й теж?

Завдання до розділу 1:

Проранжируйте наступні якості керівника, необхідні для ухвалення управлінського рішення, і прокоментуйте свій вибір:

- 1.уміння виділити суть основних взаємозв'язків проблеми;
- 2.сміливість відхилити стандартні методи рішення проблеми й шукати нові, оригінальні;
- 3.бачити далі безпосередньо наявного;
- 4.запропонувати новий варіант реорганізації елементів для іншого функціонування;
- 5.перемкнути дію об'єкта для нового його вживання;
- 6.передбачати кілька різних варіантів і вибрати найбільш ефективні;
- 7.переключатися з однієї зорової моделі на іншу, закладену в тім же образі;
- 8.мати чуття до наявності проблеми там, де здається, що все вже вирішено;
- 9.передбачати наслідки.

Розділ 2 Управлінська праця і її наукова організація.

Глава 3 Особливості управлінської праці

1. Управлінська діяльність як різновид трудової діяльності.
2. Особливості управлінської праці.
3. Організація управлінської діяльності. Форми управлінської діяльності.
4. Управлінська діяльність і посада. Професійні функції менеджера.
5. Сутність Організаційної діяльності у виробничих системах.

3.1 Управлінська діяльність як різновид трудової діяльності.

Трудова діяльність людини складна й багатогранна. Це суспільно-політичний, економічний, державний, підприємницький, науковий, творчий і інші види діяльності.

Менеджмент нерозривно пов'язаний з людьми зайнятими керуванням. На жаль, у науковій літературі ставитися знак рівності, ототожнюються поняття пов'язані із системою й процесом керування. Це такі поняття як «керування», «управлінська праця», «праця керівника», «управлінська діяльність» і ін.

Наше завдання зрозуміти суть і зміст «управлінської діяльності», «управлінської праці».

Управлінська діяльність.

Найважливішим завданням є виявлення й дослідження закономірностей, особливостей, прийомів і основних напрямків подальшого розвитку управлінської діяльності в умовах ринкових відносин.

В основі організації управлінської діяльності лежить організація праці взагалі, і управлінської - зокрема.

За умови різноманітних підходів і визначень, під організацією праці розуміють систему плановано й цілеспрямованих заходів, дій по забезпеченню вискоєфективного використання всієї кількості ресурсів підприємства, фірми з урахуванням стану внутрішньої і зовнішньої сфери для забезпечення своєї місії.

Місія – основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Для того, щоб зрозуміти що являє собою управлінська діяльність, звернемося до поняття управлінської праці - як однієї з основних її складових.

2. Особливості управлінської праці.

Управлінська праця – це різновид розумової праці, і до неї може бути віднесена праця різних категорій працівників, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних дій і на їхнє регулювання.

Головний зміст і сутність управлінської праці можуть бути розкриті тільки з урахуванням конкретної сфери, і відповідно, його вдосконалення повинне здійснюватися відповідно до цієї сфери.

У порівнянні з іншими видами праці в організації він має ряд особливостей, які виражаються в характері самої праці, його предметі, результатах і застосовуваних засобах.

Характер праці.

Специфіка розв'язуваних завдань визначає переважно розумовий, творчий характер управлінської праці, у якому постановка цілей, розробка способів і прийомів їхнього досягнення, а також організація спільної діяльності складають головний зміст і зміст праці людей, що належать до управлінського персоналу. У них особливий предмет праці - інформація, перетворюючи яку вони приймають рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта. Тому як знаряддя праці виступають засоби роботи з інформацією. Результат же їхньої діяльності оцінюється за результатами досягнення поставлених цілей.

Управлінська праця спрямована на організацію й керівництво різними процесами.

У трудовій діяльності вищого управлінського керівника (міністра) і керівника первинної ланки (майстра) власне функції керування в загальному обсязі робіт, становлять у першого - 6-8, у другого 5-15 %. Таким чином, для управ-

лінської праці в процесі трудової діяльності в кожному конкретному випадку різна, що й залежить від займаної посади, сфери діяльності працівника, рівня його компетентності, підготовленості, уміння організувати свою працю й працю очолюваних їм колективів.

Зміст поняття «управлінський персонал» трактується широко й неоднозначно. Міжнародна організація праці (МОП) розглядає управлінську працю як частину більш широкої категорії працівників, у яку крім менеджерів входять і інші фахівці-професіонали. Підставою є тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців.

Поняття «управлінська діяльність» ширше згаданих інших понять, тому що в управлінську діяльність складають керування, праця, людина й природа; управлінська діяльність є провідною, спрямовуючою серед усіх видів діяльності. Вплив здійснюється не на керування, а на процес його здійснення.

Таким чином, управлінська діяльність - це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) для досягнення тих або інших цілей, рішенню відповідних завдань, виконанню функцій.

Управлінська діяльність - це багатогранний, складний процес і до рішення проблеми її вивчення й практичної реалізації необхідний комплексний, системний підхід.

Менеджер - це фахівець, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній області функціонування.

В управлінні підприємства колективом можуть бути виділені три види розумової праці:

1. Евристичний
2. Адміністративний
3. Оперативний

1)Евристична праця – це праця керівників і фахівців, яка найбільш повно відображає природу творчої розумової діяльності, її психофізіологічну сутність.

За функціональним призначенням евристична праця характеризується як праця з дослідження й розробки різних питань. Вона полягає в розроблянні перспективних і поточних планів діяльності, аналізі їхнього виконання, визначенні напрямків удосконалювання технологічних процесів, форм організації й виробництва праці й керування. Результатом цієї діяльності є вироблення й прийняття рішень спрямованих на постановлення цілей, визначення шляхів і методів їхнього здійснення.

За змістом евристична праця складається з двох видів операцій: аналітичних і конструктивних.

1.1 Аналітичні операції полягають в отриманні й сприйнятті необхідної інформації: розгляд і вивчення різних документів і літературних джерел; проведення усних бесід, опитувань, спостережень; виклад результатів, аналіз у відповідних документах (довідках, доповідях, аналітичних оглядах) постановка або уточнення діагнозу існуючого стану.

1.2 Конструктивні операції пов'язані з підготовкою й прийняттям різного роду рішень. Ці операції розрізняються залежно від змісту, характеру й складності рішень, а так само від існуючих *методів індивідуального й колективного пошуку рішень*.

2)Адміністративна праця (праця керівників, а так само інших працівників, на яких крім виконавчих функцій покладені функції керівництва) – це специфічний вид розумової праці, функціональним призначенням якого є безпосереднє керування діями й поведінкою людей у процесі трудової діяльності. Функціональне призначення адміністративної праці визначає її характерні риси, властиві діяльності командира-начальника й педагога-вихователя в процесі спілкування з підлеглими. Безпосереднім результатом цієї праці є цілеспрямована діяльність окремих учасників праці.

Процес адміністративної праці складається з виконання наступних організаційно-адміністративних операцій: а) службово-комунікаційних (передача й прийом усної інформації шляхом телефонних розмов, обходу робочих місць, прийому співробітників і відвідувачів, пересування в бокових вітарах підприємства); б) розпорядничьких (доведення рішень до виконавців шляхом віддачі усних розпоряджень, письмових наказів, вказівок, формулювання завдань для виконавців або затвердження, складання ними особистих планів роботи, усного інструктажу в процесі виконання завдань і доручень, складання й затвердження письмових інструкцій); в) координаційних (взаємодія роботи підрозділів і служб шляхом проведення нарад і засідань, складання плану-графіка виконання роботи із вказівкою виконавців і термінів); г) контрольно-оцінних (контроль виконання наказів, рішень, нарад, планів, завдань, доручень, оцінка роботи колективів, підрозділів і виконавців, заохочення й покарання).

3)Оперативна праця – це праця технічних виконавців з виконання стереотипних (постійно повторюваних) операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесів виробництва праці й керування. Особливість цієї праці полягає в тому, що в ній найбільш прості елементи розумової роботи сполучаються (сполучаються у часі) з діями, що вимагають деяких фізичних зусиль.

За змістом оперативну працю можна характеризувати як інформаційно-аналітичну роботу, що включає наступні види операцій: а) документаційні (письмова робота, оформлення документів, їхнє копіювання, розмноження, транспортування, зберігання, прийом і видача, обробка кореспонденції); б) первинно-рахункові і облікові (облік матеріалів, заготовок, деталей, поштової продукції, реєстрація й контроль часу, табельний облік, облік роботи й простоїв обладнання, та ін.); в) комунікаційно-технічні (сприйняття, перетворення, кодування й декодування інформації, звукова й оптична сигналізація, передача візуальних сприйманих повідомлень, введення інформації в ЕОМ і ін. технічні засоби);

г) обчислювальні й формально-логічні (математичні дії, інженерні й економічні розрахунки, та ін.).

3.3 Організація управлінської діяльності. Форми управлінської діяльності.

Розглядаючи організацію управлінської діяльності менеджера, необхідно, насамперед, визначитися з деякими відповідними поняттями. Перше, що нам необхідно уточнити - це сутність поняття «організація».

Якщо звернутися до буквального значення слова «організація» (у перекладі з латинського - упорядкування чого-небудь у сфері практичної діяльності), - це означає певну впорядкованість елементів системи в їхньому взаємозв'язку й взаємодії.

Однак цей вираз став більш широким і обумовив міцне закріплення сполучених з ним понять. Так, ми говоримо про організації як про організуючу діяльність, про діючу систему, а також про певну систему розпоряджень, правил і т. д.

Організація - одна зі стрижневих функцій керування, що робить вирішальний вплив на всі процеси, що відбуваються, тобто організація впливає, регулює всі стосунки, які відбуваються в управлінській діяльності, незалежно від того, якого характеру ці стосунки – організаційні, творчі, логічні, виконавчі або інші. Вона є основною функцією керування, складовою організуючою й активною частиною всього його процесу, що робить регулюючий і координуючий вплив на управлінську діяльність.

Організація - як об'єкт керування, представлена різними формами об'єднання людей, техніки, технології, структури, цілей і завдань. Таким чином, організацію - як об'єкт керування, можна визначити як групу людей, діяльність яких свідомо спрямована на досягнення загальних цілей і завдань. Організацію можна розглядати як засіб досягнень, що дозволяє людям виконувати колективно те, що вони не могли б виконувати індивідуально.

І останнє, поняття процес – це функціонування, упорядкування, стан об'єкта, координація й т.д., якщо ми звернемося до загального визначення поняття «процесу» - це сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. Процес керування необхідно зв'язувати не з функціями, а із завданнями керування. Адже отримання певного результату - це досягнення певної мети або розв'язання відповідних завдань. Кожне завдання являє собою управлінські дії, які описуються ціллю, об'єктом керування, тимчасовим періодом його розв'язання, інформаційними параметрами.

Елементи процесу керування являють логічний взаємозв'язок управлінських категорій, визначальні наступні характеристики управлінської діяльності:

- для чого виконується процес керування;
- що з'явилося причиною виникнення процесу керування;
- на що спрямований процес керування;
- який вид впливу формується в процесі керування.

Виходячи із сутності управлінської діяльності, можна виділити наступні елементи процесу керування:

- мета,
- ситуація,
- проблема,
- розв'язання.

При організації управлінської діяльності необхідно вирішувати два основні завдання: організація внутрішньої діяльності управлінського органа - суб'єкта керування й організація (зовнішньої) діяльності органа з керівництва об'єктами керування. Рішення першого завдання фактично спрямоване на розв'язання другого.

Трудова діяльність людини припускає її функціонування в рамках посади, професії, спеціальності тобто у досить вузьких рамках, а управлінська - має широкі межі функціонування й впливу, які визначаються місцем менеджера в ієрархічній структурі органа керування або системи.

Організація управлінської діяльності включає відносно сталі й змінні елементи. До перших належать: орган, підприємство, фірма, її цілі, завдання, функції; до других - сам технологічний процес діяльності, форми, методи, операції, прийоми й т.д. Багато що зі змінних елементів майже щораз доводиться пристосовувати до нового змісту управлінського процесу, що характеризується різноманітністю розв'язуваних органами питань, а також тим, що кожен наступний управлінський процес відбувається в іншому часовому періоді, в інших умовах, новій ситуації і т.д.

Якщо врахувати, що в кожний наступний часовий період створюється, виникає нова ситуація, на яку впливає безліч як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, то стає зрозумілим, що кожний наступний процес управлінської діяльності вимагає від менеджера якісно нового, творчого підходу. Щораз завдання організації управлінської діяльності в основному залишаються такими, як були, але вирішується по-новому. Це необхідно враховувати й завчасно передбачати.

Перед дослідниками проблем теорії практики організації управлінської діяльності на сучасному етапі стоять наступні питання: чи відповідають якість і рівень організації управлінської діяльності сучасним вимогам, особливо на державному, відомчому та регіональному рівнях; чи сприяють ужиті заходи вдосконаленню управлінської діяльності?

Форми управлінської діяльності.

Позитивна діяльність у системі керування виробництвом характеризується активною формою стосунків між суб'єктом і об'єктом керування, а також усередині кожного з них.

Системі керування властивий ряд закономірностей, які відображаються формами руху управлінської діяльності, основні з них - дія, вплив і взаємодія.

Дія - одна з вихідних форм процесів взаємодії підсистем і елементів у системі керування. Це найпростіша форма руху в управлінській діяльності.

Більш складною формою є вплив. Це цілеспрямована, планомірна, якісно нова форма руху управлінської діяльності, що відбиває досить високий рі-

вень і ступінь пізнання законів керування. Вплив характеризується імовірнісним характером прояву функціонування елементів і підсистем у процесі керування й значною кількістю взаємодіючих параметрів.

Одна з найбільш складних проблем у системі керування - це взаємодія.

Взаємодію в системі керування можна розглядати як одну з основних форм як трудової діяльності в цілому, так і управлінської, які проявляються через відповідні відносини, насамперед, між людьми, а також у відносинах і зв'язках об'єктивно обумовлених дій як суб'єктів, тай і об'єктів керування.

Взаємодія має відносну можливість інтегрувати дію та вплив і тому являє собою досить складну форму управлінської діяльності. Взаємодію з позиції системи керування в цілому можна розглядати як сукупний вид діяльності.

Якщо звернутися до системи керування конкретним виробничим процесом або процесом на державної рівні, то взаємодію буде характеризувати ступінь, способи й форми взаємного впливу елементів будь-яких систем у процесі їхнього планомірно-цілеспрямованого функціонування й розвитку. Так можна коротко охарактеризувати зміст і суть цього поняття теорії керування виробництвом.

Таким чином, у сучасних, постійно змінюючихся й ускладнюючихся умовах ринкової економіки, ефективніше працюють сьогодні й будуть працювати завтра ті органи керування й виробничих колективів, де вирішуються проблеми ділової стратегії й відповідно розробляються соціальні організаційні структури керування й структури апарата керування, де постійно займаються вдосконаленням організаційних систем керування й краще організована управлінська й посадова діяльність, де більш ефективна система підготовки й підвищення кваліфікації управлінських кадрів з урахуванням особливостей управлінської діяльності на кожному щаблі управлінської ієрархії і специфіки посадової діяльності.

3.4 Управлінська діяльність і посада. Професійні функції менеджера

Діяльність працівника апарата керування здійснюється в рамках певної посади.

В основі визначення посади лежить поділ праці. Під час виконання певних видів діяльності виділяють функції, види робіт, операції, дії й ін., а потім іде закріплення управлінської праці за індивідом.

Управлінська посада з'являється тоді, коли обсяг управлінської праці зростає до такого розміру, що один працівник не може його виконати.

Основними характеристиками посади як управлінської категорії є структура, зв'язки, функції, організація.

Структура відбиває будову й внутрішню форму. Стосовно посади вона охоплює її внутрішню, поелементну будову.

Існують ознаки структури, пов'язані й не пов'язані з виконавцем. До не пов'язаних з виконавцем належать наступні ознаки: найменування й визначення функцій і обов'язків, права й повноваження, відповідальність, середовище функціонування посади, організація й умови праці, взаємодії. Але за кожною посадою стоїть виконавець - носій посади. Для того, щоб організаційна структура зі схеми перетворилася в діючу систему керування, необхідно її доповнити структурою апарата керування, яка повинна супроводжуватися комплектуванням штатів, підбором відповідних посадовим вимогам працівників апарата керування.

Категорія «зв'язок» поєднує елементи в систему. Як зв'язки між окремими посадовими працівниками виступають відносини керування, наприклад, відносини координації й субординації. У першому випадку вони виражають відносини керування між посадами одного рівня, у другому - між посадами різного рівня.

Поняття «організація» означає певну впорядкованість елементів системи і їхні взаємозв'язки і взаємодії. Вона є основною функцією керування, складовою організуючою й активною частиною всього його процесу.

Функцію характеризують як вид роботи, обов'язок, коло діяльності або виконання роботи, яка має бути виконана.

Під функцією керування будемо розуміти вид трудової діяльності людини, спрямований на стабілізацію стану організації.

Розрізняють загальні й конкретні функції. Загальні функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця їх прояву, тобто виду організації, характеру діяльності й т.д.

Конкретні функції визначають спрямованість праці людини на конкретний об'єкт. Вони залежать від організації і напрямку її діяльності.

Розглянуті складові надають посаді управлінський зміст. При цьому, цілеспрямованість посадової діяльності є одною з найважливіших ознак посади.

Посада існує доти, доки існують цілі, для досягнення яких вона введена. Через посаду індивід вступає в постійні взаємини з організацією.

Посадова діяльність регламентується нормами адміністративної, цивільної й іншої галузей державного законодавства.

Як управлінська категорія посада є результатом розподілу управлінської праці в системі керування, за допомогою якого індивід і господарська організація вступає в стійкі взаємини.

Професійні функції менеджера

Керування - це вид діяльності, що вимагає спеціальної підготовки й професійної освіти. Звідси випливає, що функціональний працівник системи керування, це той, що поєднує в собі посаду і кваліфікацію.

У його структурі й змісті роботи визначальною є рівень професіоналізму в керуванні персоналом, виробництвом, збутом (Рис 3.1), широта діяльності, різноманіття рольових функцій і відповідальності (Рис 3.2).

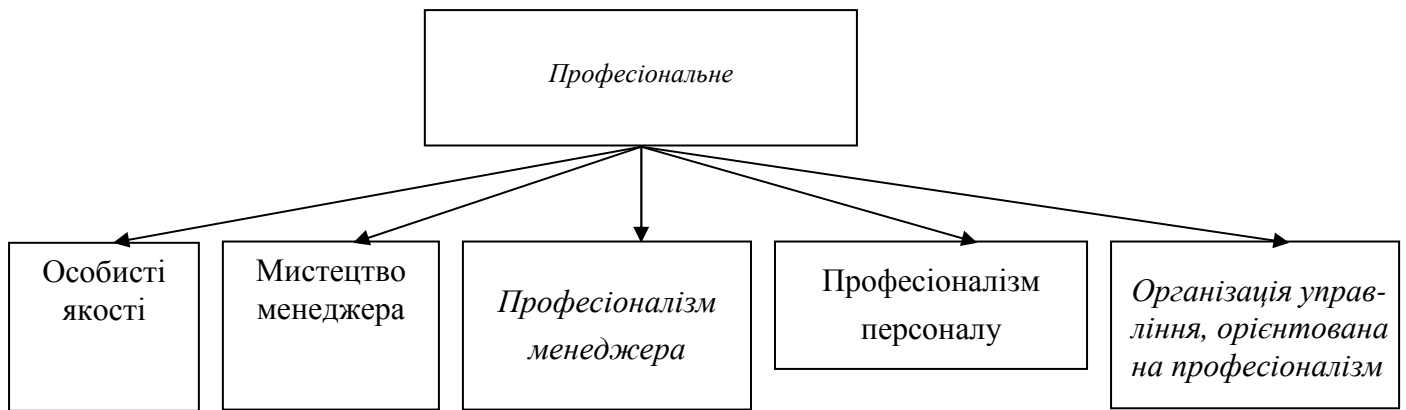


Рис 3.1 Основні фактори професіоналізму керування

Уроджені здібності	Усвідомлення досвіду	Структура знань	Базова освіта	Пріоритет мотивації професіоналізму
Прагнення до самореалізації	Комунікативність	Дослідницький підхід	Відповідність функціональної спеціалізації	Децентралізація керування
Сприйняття нововведень	Інтуїція	Перспективність мислення	Динаміка кваліфікації	Гнучкість організації
Вік і базова освіта	Культура	Стиль керування	Корпоративні установки	Технологія інновацій
Індивідуальні потреби й прагнення	Подолання обмежень	Організаторські навички	Інноваційний потенціал	Професійний імідж

Рис 3.2 Складові професіоналізму керування.

Загальна професіограма менеджера.

1. Менеджер зобов'язаний мати:

- поглиблені знання й подання з циклу соціально-гуманітарних дисциплін (філософія, історія, правознавство, політологія, соціологія, іноземні мови);
- міцні знання з фундаментальних дисциплін (вища математика, технологічні процеси, програмування, системний аналіз і т.д.);
- знання дисциплін загальноекономічного циклу (мікро-, макроекономіка, бухгалтерський облік, аналіз господарської діяльності, фінанси підприємства, зовнішньоекономічна діяльність підприємств);

- фундаментальні знання спеціальних дисциплін, які формують менеджера (теорія керування, менеджмент, стратегічне керування, міжнародний менеджмент, менеджмент людських ресурсів, фінансовий і інноваційний менеджмент і ін.).

2. Менеджер повинен володіти навичками й уміти:

- розробити стратегію розвитку підприємства і його підрозділів, скласти програму розвитку підприємства;
- проводити системний аналіз діяльності підприємства й використати на практиці кількісні і якісні методи обґрунтування управлінських рішень;
- приймати обґрунтовані рішення щодо організації виробництва, проектування організаційної структури керування підприємства в цілому і його окремих підрозділах;
- формувати трудові колективи й забезпечувати їхнє ефективне функціонування, використати неформальні методи керування й попереджати конфліктні ситуації;
- проводити переговори, наради, бесіди, летючки з персоналом, використовуючи сучасні методи оперативного керування виробництвом;
- робити ефективний контроль руху виробничих процесів і якості продукції;
- оцінювати результативність діяльності підприємства і його підрозділів, виявляти резерви виробництва, визначати заходу для їхньої реалізації;
- підтримувати на фірмі (у групі) відповідний рівень організаційної культури;
- уміти аналізувати стан ринку й попит споживача на продукт і послуги фірми;
- уміти робити попередній, поточний і заключний контроль у діяльності фірми;
- уміти створювати на фірмі мотиваційну систему керування й стимулювання персоналу;

-
- реалізовувати стратегічні плани фірми й програму стратегічного менеджменту;
 - створювати на фірмі інформаційно-комунікаційну систему керування;
 - створювати й контролювати діяльність операційної системи керування виробництвом, маркетингом і т.д.;
 - розробляти програму технічної політики фірми;
 - разом з іншими фахівцями готувати необхідні розрахунки, аналізи й економічні обґрунтування розроблювальних проєктів, ідей і планів та ін.

3. Робоче місце менеджера визначається його посадою на фірмі. Він може займати наступні посади:

- керівника напрямку діяльності фірми, маючи певну фінансову самостійність, повноваження й відповідальність (керування виробництвом, МТО, маркетингом, фінансами й т.д.);
- керівника структурного підрозділу фірми (відділ, служба, цех);
- консультанта, експерта в певному виді діяльності - у консалтингових і подібних фірмах;
- науковця наукових центрів, інститутів, лабораторій, компаній і корпорацій з глобальних проблем менеджменту й маркетингу.

Виходячи з вищевикладеного, робоче місце в менеджера й умови праці - не чиновника або функціонера, а практичного працівника. Воно характеризується динамізмом, активним пересуванням, постійною зміною соціально-психологічної атмосфери, постійним дефіцитом часу, певним ризиком, емоційною й вольовою напругою. Для цього менеджеріві необхідно мати міцне здоров'я, високу працездатність й рухову активність, високим коефіцієнтом інтелектуальності, емоційну стійкість й соціально-психологічну надійність. Але це не надлюдина: це звичайна людина - керівник 21 століття.

4. Соціокультурне середовище, у якому працює менеджер, також різномірний. Йому доводиться мати справу з людьми різного віку, становища й статусу, приналежності до держави, національності. На його шляху - і професіонали,

і фахівці, і прості виконавці, які обслуговують персонал, що служать, робітники. І з усіма він повинен бути простим, природним і доступним - «своїм». Тому, коли менеджер - інтелігентна, культурна, освічена людина й одночасно професіонал і близький «за духом» будь-якому з працівників, то він здатний вирішувати будь-яку соціокультурну проблему, успішно реалізувати свої плани.

5. Найбільше професіоналізм менеджера визначається результатами його роботи й прибутком фірми. Тому, як професіонал, він насамперед, незалежно від спеціалізації, повинен ефективно реалізовуватися:

- в адміністративному менеджменті й менеджменті людських ресурсів;
- інноваційному менеджменті;
- стратегічному менеджменті;
- фінансовому менеджменті;
- соціальному менеджменті;
- менеджменті бізнесу.

6. Основні якості й властивості, які повинен мати професійний менеджер, на думку американських авторів М. Вудкока й Д. Френсиса, є:

- здатність контролювати себе в будь-яких умовах і ситуаціях;
- постійно працювати над своїм професійним ростом, загальною освіченістю, інтелігентністю й культурою;
- розвивати навички прогнозувати, аналізувати, запобігати або вирішувати проблеми й труднощі;
- розвивати здатність впливати на людей залежно від їхнього віку та статі;
- постійно освоювати сучасні підходи й методи технології менеджменту, знаходити й розробляти нові, відносно до умов України й того середовища, у якому діє фірма;
- розвивати здатність ефективно використати на демократичному рівні й існуючому праві свої владні повноваження, прагнути від формального до неформального лідерства;

- уміти переконувати й навчати людей, мотивувати їхню ефективну творчу діяльність і ініціативу;

- уміти формувати й ефективно працювати з групами й колективами на рівні як формального так і неформального лідера;

- постійно прагнути творчості й нововведень і вчити цьому своїх підлеглих і колег по роботі.

Українському менеджеріві варто осмислити й прагнути реалізації 10 заповідей американського менеджера, що працює в умовах розвинутої демократії й правової держави - тобто того, чого прагне незалежна Україна. От як стисло і ясно звучать ці заповіді:

1. Чесність
2. Етичність
3. Повага за особистості
4. Здатність до колективної роботи
5. Прихильність до досліджень
6. Новаторство
7. Висока якість роботи
8. Почуття громадянина
9. Ефективність
10. Пристосовність

Професійні функції менеджера розглядають в трьох сферах:

- предметна діяльність;
- соціальні відносини;
- міжособистісні відносини.

Менеджер як фахівець у предметній галузі повинен виконувати наступні функції:

- піклуватися про істинність і повноту своїх знань, бути відкритим до нових знань (істинність);

– володіти технологією застосування цих знань у розв'язанні практичних завдань, способами аналізу й запобігання помилок;

– володіти прийомами аналізу й оцінки ефективності своїх дій і проектів.

Менеджер є одночасно й суб'єктом предметної діяльності, і суб'єктом і об'єктом соціальних відносин, взаємодіючи з людьми. Це світ політики, права, етики.

З погляду технології керування статус менеджера має три аспекти:

- керування організацією або підрозділом;
- роль фахівця;
- керівництво людьми.

Статус і посадова позиція, рівень повноважень менеджера виражаються в обсязі виконуваних ним управлінських функцій:

- прийняття рішень (вибір цілей і альтернативних варіантів рішень)
- планування (план і послідовність реалізації рішення, розподіл завдань, фінансових, матеріально-технічних, людських ресурсів)
- контролю (співвідношення необхідного й досягнутого на кожному етапі реалізації рішень, зворотний зв'язок для співробітників і підрозділів, дисциплінарний контроль)

Менеджер як фахівець у предметній діяльності виконує наступні функції:

- допомога співробітникам у вирішенні проблем;
- навчання й консультування співробітників;
- кваліфікаційна оцінка способів і результатів дій співробітників.

Менеджер як керівник вирішує завдання підрозділу не особисто, а руками інших людей, своїх підлеглих. Ефективність менеджера - це насамперед ефективність взаємодій, злагодженість, кооперація й рівень мотивації керованої ним команди. Відповідно можна виділити основні функції керівництва:

- інформаційні взаємодії
- кооперації
- мотивування

Керівництво - це діяльність менеджера в організації як системі інтерперсональних відносин, діяльність у цій сфері насамперед спілкування й взаємодія з людьми (інтеракції), уміння переконувати й завойовувати довіру вчинками й словом, домагатися злагодженості дій різних за своїми поглядами і характерами людей, тобто впливати на них. Вплив відрізняється від влади. Влада заснована на формальних повноваженнях і виражається в позиції менеджера в організаційній структурі, а вплив базується на особистому впливі на людей і виражається в позиції менеджера в структурі інтерперсональних відносин (ділових і особистих). Якщо менеджер має значний вплив на співробітників і займає центральне місце в структурі відносин у колективі, він називається лідером.

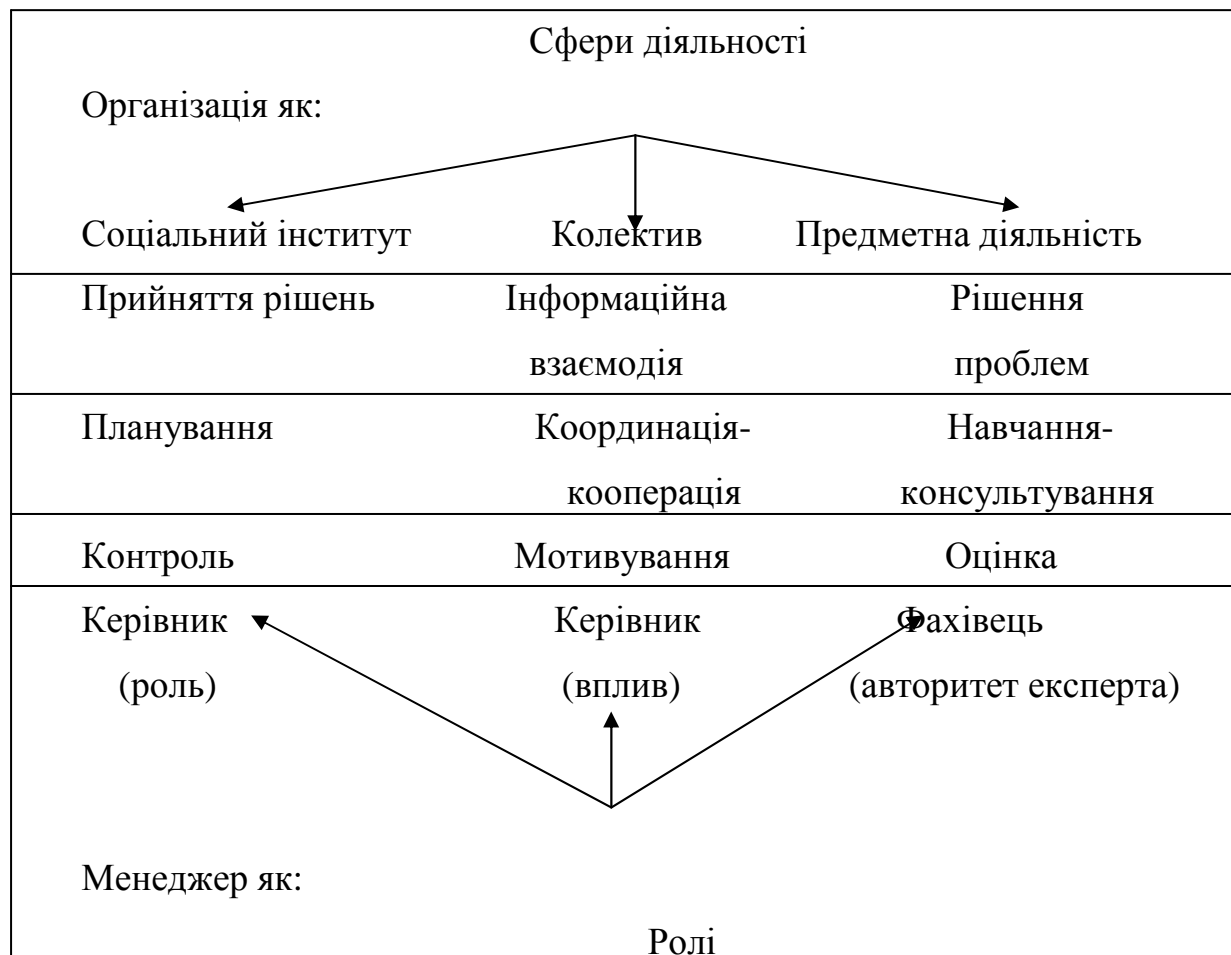


Рис 3.3 Сфери діяльності й функції менеджера

Таким чином, якщо розглядати організацію як сукупність сфер діяльності як систему спільної предметної діяльності, як соціальний інститут і як систему

інтерперсональних відносин (колектив), то поділяють основні, класичні ролі й функції менеджера (Рис 3.3.)

Всі ці сфери діяльності існують не ізольовано, а об'єднано й упорядковано в організації як цілого.

Залежно від того, які компоненти домінують у діяльності менеджера, виділяються п'ять ролей менеджера:

- Продуцент («борець-одинак») - досягає результатів за рахунок професійних знань і вміння діяти, орієнтований тільки на ефективність.
- Адміністратор («бюрократ») - виконання, керування, координація.
- Підприємець («палій») - ініціатор, інноватор, що піклується про зміни: з далекоглядністю піклується про стратегічне планування, креативний і готовий до ризику.
- Інтегратор («суперпристосований») -, що піклується про ефективність групи, що особливо цінує людський фактор.
- Менеджер з підручника - об'єднує всі чотири попередні ролі, виконуючи їх однаково ефективно.

Успішна діяльність організації багато в чому залежить від умілого й грамотного керівництва. У свою чергу, будь-яка організація являє собою єдине ціле і якщо роботу менеджера не організувати належним чином, то менеджер не зможе працювати ефективно, що, безсумнівно, вплине на діяльність усієї організації.

Якщо менеджер не спланує й не зорганізує правильно свою роботу, то це призведе до втрат робочого часу, зайвій перенапрузі й, врешті-решт, позначиться на якості керування.

Метою цієї роботи є розгляд організації роботи менеджерів, тобто, як організувати роботу менеджера таким чином, щоб його праця була найбільш ефективною. Уміння ефективно керувати, що це, наука чи мистецтво? Можна лише припустити, що це певний синтез науки й мистецтва керування.

Менеджер - це людина, яка діє в реальних умовах, тому на нього впливають психологічні, фізіологічні, економічні, соціальні фактори. Усі згадані фактори більше чи менше впливають на діяльність менеджера, отже, повинні враховуватися при науковій організації його праці.

3.5 Сутність організаційної діяльності у виробничих системах.

Організація - це встановлення й забезпечення зв'язків між елементами системи. На відміну від біологічних або технічних систем організації соціально-економічних систем зв'язку носять менш сталий характер. Тому їх необхідно не тільки встановлювати, але й постійно підтримувати, тобто забезпечувати їхнє безперервне функціонування. У цьому й полягає організаційна діяльність. Ця діяльність не завжди здійснюється винятково менеджером. Але у всіх випадках вона повинна бути забезпечена, керована й регульована ним. Сутність організаційної діяльності й організаційного впливу у виробничих системах полягає в наступному:

Під виробничою системою (ВС) тут і далі ми будемо розуміти те, що зазвичай називають підприємством, акціонерним товариством або організацією (у юридичному тлумаченні цього слова), орієнтованою на виробництво продукції, товарів або послуг. Ми вважаємо, що виробнича система є найбільшим представницьким об'єктом розгляду для демонстрації теоретичних і практичних можливостей застосування системної методології організаційних основ менеджменту. Щоб уникнути непорозумінь від двозначного тлумачення терміна «організація» (юридична особа або функція менеджменту) у тексті часто використовуються поняття «підприємство» або «виробнича система» як синоніми поняття «організація» у юридичному значенні.

Виробництво являє собою складну соціально-економічну й технічну систему, основними елементами якої є люди й засоби виробництва. Щоб виробництво здійснювалося, необхідно забезпечити зв'язки між його основними елементами, тобто відповідним чином з'єднати їх у просторі й часі. Ці зв'язки і є

об'єктом і результатом організаційної діяльності у виробничих системах. У тому випадку, коли організація розглядається в статичній як «анатомія» системи, під нею варто розуміти структуру зв'язків між її елементами. Коли ж вона виступає як процес або одна з функцій керування, тоді це діяльність, що спрямована на встановлення й забезпечення доцільних зв'язків між елементами системи, що обумовлюють її нормальне функціонування.

Основними елементами цієї системи є: людина, знаряддя праці, предмет праці. Для того щоб щось зробити, ці елементи треба об'єднати у виробничому процесі. Людина є активним елементом виробничої системи, яка здійснює доцільний зв'язок між собою, знаряддям праці й предметом праці. Цей зв'язок виконується за допомогою певних прийомів і методів праці, забезпечується відповідними взаємозв'язками і з'єднанням у просторі й часі всіх трьох елементів. Таким чином, раціональна організація трудового процесу припускає раціональні зв'язки в елементарній виробничій системі, які забезпечуються доцільним плануванням і оснащенням робочого місця, застосуванням певних прийомів і методів праці.

Елементарний виробничий осередок як система не може, однак, існувати поза зв'язком із зовнішнім середовищем. Повинні надходити вихідні елементи (сировина, заготівлі, тобто предмети праці), кудись повинна направлятися готова продукція. Це так звані технологічні зв'язки. Крім того, для нормального й безперервного функціонування системи потрібні зв'язки її життєзабезпечення (інфраструктури): постачання енергії, допоміжних матеріалів, інструментів і т.п. Оскільки активним елементом такої системи є людина, сюди ж варто віднести й всі зв'язки із зовнішнім середовищем, що забезпечують нормальні умови праці (освітлення, повітряобмін та ін.).

В елементарному виробничому осередку людина сама управляє собою: вона осмислює ціль й програму своїх дій, тобто приймає рішення, організує його виконання, пускає в хід зв'язки з організацією трудового процесу, збирає інформацію (здійснює спостереження й контроль за виробничим процесом і зовнішнім середовищем) і, якщо буде потреба, виконує функцію регулювання.

Так реалізуються зв'язки самоврядування. Але елементарний осередок діє не ізольовано, а в складі більшої виробничої системи. Тому йому необхідні інформаційні зв'язки із суміжними системами, з функціональними підсистемами життєзабезпечення й з керуючими ланками великої системи. Все це - інформаційно-управлінські зв'язки.

Оскільки виробництво - це соціально-економічна система, а її активним елементом є людина, то природньо, що між людиною і системою встановлюються зв'язки економічного й соціального характеру. Елементарна виробнича система, у якій протікає одиничний трудовий процес, функціонує в більш загальній системі завдяки внутрішнім зв'язкам процесу праці й зовнішніх зв'язків: технологічних, життєзабезпечуючих, інформаційно-управлінських, економічних і соціальних.

Головна особливість виробництва як соціально-економічної системи, що відрізняє його від інших соціальних систем, полягає в тому, що його організуючим початком є праця. Саме в процесі праці реалізуються зв'язки людей із засобами виробництва й зв'язок людей між собою. Праця є системо створюючим фактором. Як сполучний фактор, він поєднує всі внутрішні системні процеси в єдиний виробничий процес.) Таким чином, чи буде розглядатися організація основного або допоміжного виробництва, конструкторсько-технологічної підготовки виробництва, інструментального або ремонтного обслуговування, матеріально-технічного забезпечення або вдосконалення керування виробництвом - у всіх випадках так або інакше будуть вирішуватися питання організації роботах працівників, зайнятих у цих процесах.

Організація праці виступає як стрижневий напрямок організації всієї виробничої системи. У той же час, вона тісно пов'язана з іншими сферами організаційної діяльності. У виробничій системі організаційна діяльність охоплює три взаємозалежні сфери: організацію матеріально-речовинної частини виробництва, організацію праці й організацію керування. Вони ж є основними на-

прямыми організаційного вдосконалення або перебудови виробничої системи. Кожна із цих сфер характеризується певною структурою зв'язків.

Аналіз навіть загального характеру зв'язків показує взаємозумовленість трьох сфер організаційної діяльності. Більше того, спостерігається взаємне накладання й навіть можливе співвідношення деяких зв'язків, що належать одночасно двом або трьом сферам, і, таким чином, забезпечується їхнє узгодження в процесі функціонування.

Поділ і кооперація праці на виробництві об'єктивно зумовлені системою машин і технологічним процесом, тобто зв'язками у сфері організації матеріально-речовинної частини виробництва. Удосконалення форм поділу й кооперації праці - впровадження багатOVERстатного обслуговування, бригадної форми організації праці, сполучення професій - призводить до відповідних змін в організації матеріально-речовинної частини виробництва: переплануванню виробничих ділянок, перестановці обладнання в робочій зоні багатOVERстатника або бригади й т.п.

Взаємозв'язок і взаємозумовленість усіх трьох сфер організаційної діяльності у виробничій системі проявляє себе як об'єктивна закономірність. Конструктивні зміни в структурі зв'язків, проведені в одній з них під впливом науково-технічного й соціально-економічного прогресу або з метою розвитку самої системи, закономірно вимагають відповідних удосконалень в інших сферах. Це одне із принципових положень системного підходу до організації виробництва взагалі й до вдосконалення організації праці й керування зокрема.

Глава 4 Сутність, значення й завдання наукової організації управлінської праці.

4.1 Сутність і завдання наукової організації управлінської праці

4.2 Основні принципи наукової організації управлінської праці (НОУП)

4.3 Вітчизняний і закордонний досвід еволюції наукової організації управлінської праці

4.1 Сутність і завдання наукової організації управлінської праці.

Розвиток науки у таких галузях знань як прикладна математика, кібернетика, соціальна психологія, фізіологія та ін., з одного боку, і бурхливий науково-технічний прогрес у виробництві - з іншого, обумовили появу нового наукового інструментарію в організації і керуванні - наукової організації управлінської праці (НОУП).

Основоположники багатьох шкіл і напрямків у теорії менеджменту були більшою частиною керівниками-практиками, організаторами виробництва або практикуючими консультантами. Тому цілі багатьох досліджень носили прагматичний характер. І кожен новий напрямок, який з'являвся в результаті експерименту, дослідження або наукового узагальнення практики, приходив на зміну попередньому не як його діалектичне заперечення, а у вигляді додаткового внеску в еволюцію теорії організації й керування. Науковим проривом у теорії і практиці менеджменту є системний підхід до організації і керування.

Під впливом науково - технічного прогресу, використання нових методів і засобів праці, удосконалення форм організації й керування, розширюються творчі можливості керівників і фахівців, їхня праця стає більше змістовною, здобуваючи науковий характер. Стосовно праці керівників, науковою варто вважати таку її організацію, яка ґрунтується на використанні досягнень науки, прогресивних форм господарювання, застосуванні технічних засобів і дозволяє щонайкраще встановлювати й постійно вдосконалювати взаємодію фахівців між собою, а також використовуваними технічними засобами в процесі здійснення функції організації й керування.

4.2 Основні принципи наукової організації управлінської праці (НОУП)

Управлінська праця має свої особливості. Вони походять зі специфіки процесу керування. Персонал керівництва бере участь у створенні матеріальних цінностей передбачуваних послуг не безпосередньо, а через організацію праці інших людей.

Предметом праці менеджера, фахівця керування, є інформація. Трудові витрати на її вивчення, підбір, обробку, зберігання, передачу становлять до 80% усіх витрат робочого часу. Засобом управлінської праці є організаційна техніка.

Управлінська праця складається з безлічі конкретних робіт (понад 200). Ці роботи поділяють на операції, операції складаються з окремих елементів (процедур). Кожна робота виконується сукупністю прийомів і способів.

Науковість в організації управлінської праці можна розглядати у двох аспектах: у статичі й динаміці.

НОУП у статичі – це сума наукових знань, які стосуються: поділу праці та встановленню певних зв'язків між учасниками трудового процесу; створенню необхідних умов для високопродуктивної праці; забезпеченню необхідного кваліфікаційного й професійного рівня персоналу; його стимулюванню, правильному сполученню матеріальних і моральних стимулів праці.

НОУП у динаміці – це процес раціоналізації праці, процес удосконалення його організації.

Здійснюється цей процес шляхом впровадження нових досягнень науки, техніки, організаційних заходів, які сприяють досягненню більш високих результатів праці при мінімальних витратах і найбільш високих результатів праці при мінімальних витратах і більш ефективних прийомах, способах і методах.

НОУП у практичній діяльності – це сукупність дій організаційного, економічного, соціально-психологічного характеру, що являють собою впрова-

дження новітніх досягнень науки й передового досвіду, з метою підвищення ефективності керування.

Наукова організація не може існувати без пошуку більш доцільної організації прийомів і способів досягнення цілей організації і застосування досконалих методів керування.

Таким чином, НОУП передбачає вдосконалення методів діяльності, впроваджуючи нові прийоми, засоби, методи рішення конкретних операцій, окремих робіт, рішення завдань.

Заміна системи керування для впровадження нових методів і підвищення ефективності діяльності вимагає вдосконалення теорії. Проста реорганізація системи нічого не дасть, якщо стара методологія зберігається. Тому реальний прийом підвищення ефективності керування – заміна загальної теорії систем.

Успішне функціонування будь-якої організації залежить від того, як менеджери використовують принципи керівництва, керування.

Принципи – це основні положення теорії, навчання, науки.

Принципи керівництва – це основні положення управлінської науки в процесі науки, які стосуються керування людьми в процесі спільної діяльності для досягнення цілей організації. Основні принципи керування показані на рис.4.1

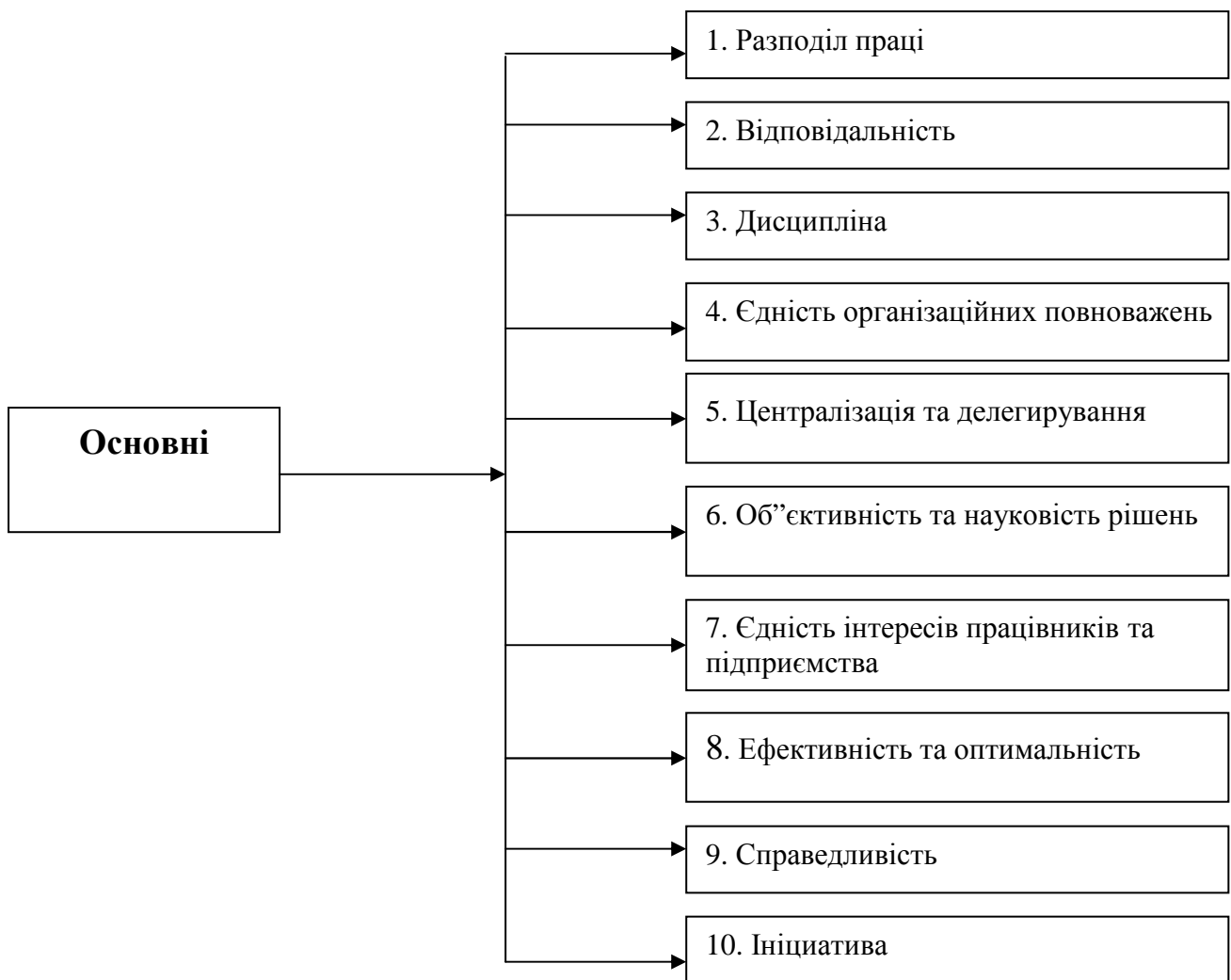


Рис. 4.1 Основні принципи керування

1). Поділ праці – цей принцип заснований на розподілі процесу праці на окремі види робіт або операцій. На основі поділу праці організовується процес керування, розробляється організаційна структура підприємства, положення про підрозділи й посадові інструкції для кожного працівника. Так конкретизуються виконавці робіт з певними повноваженнями й відповідальністю. Принцип поділу праці є головним принципом адміністративного керування.

2). Відповідальність. Менеджер відповідає за результати роботи організації перед вищим органом керування (збори акціонерів, учасників товариства, власником). У своїй діяльності він повинен використовувати закони й нормативні акти України, відповідати за їхнє втілення. Особливу відповідальність несе за виконання контрактів і договорів. Менеджер наділений владою над підлег-

лими працівниками, але наявність влади передбачає відповідальність, як за свої дії, так і за дії працівників. Відповідальність є необхідністю для влади.

До об'єктивних внутрішніх умов організації належать такі фактори: перспективи розвитку організації, у тому числі виробничі, технічні й організаційні зміни, наявність матеріально-технічних і трудових ресурсів, система організації керування, що діє й система зв'язків між структурними підрозділами.

Суб'єктивні внутрішні умови визначаються професійними якостями менеджера, досвідом його роботи, інтелектуальними й організаційними здібностями й т.д. ці фактори впливають на вибір мети й формування намірів, вибір варіантів дій, їхнє здійснення й контроль за діяльністю і її результатами.

Вищевказані умови взаємодіють між собою й визначають ефективність менеджерської діяльності.

Разом з тим менеджери впливають на конкретні умови, вирішують проблеми для досягнення економічного зростання й забезпечують конкурентноздатність підприємства.

3). Дисципліна. Це найважливіша сила будь-якої людини або колективу. Це показник рівня дотримання встановлених норм і правил поведінки в організації. Дисципліна праці включає трудову, технологічну й виробничу дисципліни.

Принцип дисципліни праці передбачає сумлінне виконання працівниками своїх обов'язків стосовно використання обладнання, інструментів, робочого часу, виконання вимог технології виробничого процесу, правил охорони праці. Чим краще дисципліна, тим відповідальніше кожний працівник ставиться до виконання своїх обов'язків. За умови добре організованої роботи навіть мало дисциплінована людина не може порушити встановлений порядок.

4). Єдність владних повноважень.

При виконанні будь-якої роботи працівник не повинен отримувати доручення більше ніж від однієї людини. Якщо два керівники мають однакову владу над одним підрозділом, то виникають непорозуміння, які можуть призводити до конфлікту. А щоб не допускати цього необхідно: або ліквідувати підпоряд-

кованість, або усунути одного з керівників. Люди ж не витримують подвійного впливу («де сім господиень, там хата не метена»)

5). Централізація й делегування.

Централізація передбачає зосередження влади в одному центрі. Таким центром в організації є керівник або колективний орган (керівництво, президія й т.д.). Питання централізації й децентралізації є питаннями рівня зосередження владних повноважень. Для успішного керування необхідне використання систем делегування владних повноважень від вищого до нижчого рівня керування, від менеджера до підлеглих. Цей принцип підвищує самостійність виконання робіт і відповідальності за результат.

Надмірна централізація, як і надмірне делегування владних повноважень не завжди мають позитивні результати. Це необхідна умова одностайності роботи.

Єдність керування передбачає об'єднання зусиль кожного працівника для ефективного виконання роботи й досягнення поставленої цілі.

6). Об'єктивність і науковість рішень.

Успішне керування можливе тільки з урахуванням об'єктивних умов розвитку суспільства, галузевих закономірностей і виробничих умов конкретної організації, керування не сумісне із суб'єктивізмом, який тільки заважає справі.

Кожний керівник, перебуваючи на будь-якому щаблі ієрархії повинен приймати рішення тільки з урахуванням об'єктивних законів і наукового передбачення майбутнього.

7). Єдність інтересів працівників і підприємства.

Цей принцип стверджує, що економічні інтереси підприємства й працівників повинні збігатися. Кожний працівник повинен отримувати справедливую частину прибутку від загального результату. Порушення цього принципу призводить до незацікавленості працівників у високопродуктивній праці.

8). Принцип ефективності й оптимальності.

Передбачає досягнення найбільшої ефективності праці колективу за умови максимальної економії ресурсів. Це можливо на основі впровадження новітніх технологій, удосконалення праці й керування, використання комп'ютерної техніки.

9). Справедливість. Цей принцип передбачає справедливі дії керівництва. Справедливий менеджер діє неупереджено. Справедливі рішення приймаються на законній і правдивій основі. Справедливість менеджера - це прояв добропорядності під час прийняття рішень.

10). Ініціатива. Це внутрішнє прагнення до нових форм діяльності, завзятість. Ініціатива є могутнім стимулом людської діяльності.

Щоб розвинути ініціативу, необхідно дати працівникові самостійність під час виконання службових обов'язків.

На основі узагальнених досягнень науки й передового досвіду в області організації праці службовців, можуть бути сформульовані принципи, якими варто керуватися при розв'язанні питань проектування й впровадження НОП у керуванні колективом.

1) Комплексність, тобто проблема вдосконалення організації праці в керуванні колективом повинна вирішуватися всебічно з урахуванням усіх аспектів (організаційних і правових, кібернетичних і технічних, економічних і соціальних, психологічних і фізіологічних).

а) Організаційні аспекти - це встановлення певного порядку проведення роботи з кожного напрямку НОП

З організаційними пов'язані правові аспекти, покликані забезпечити сувору відповідність прав і відповідальності кожного працівника й колективу в процесі здійснення функцій.

б) Кібернетичні аспекти передбачають удосконалення системи керування колективом шляхом оптимізації процесу прийняття й реалізації управлін-

ських рішень на основі використання зворотних зв'язків, розробки відповідних алгоритмів.

в) Технічні аспекти припускають виконання й реалізацію можливостей ефективного використання сучасних засобів ВТ.

г) Економічні аспекти визначають необхідність порівняння витрат і результатів праці службовців і створення стимулів забезпечення ефективного функціонування органів керування діяльністю колективу.

д) Соціальні аспекти припускають підвищення змістовності й привабливості праці службовців шляхом виключення робіт, що стомлюють, реальну участь членів колективу в самоврядуванні.

ж) Фізіологічні аспекти пов'язані із заходами щодо збереження здоров'я й працездатності. Вони визначаються санітарно-технічними, ергономічними й естетичними вимогами.

2) Системність. Якщо принцип комплексності виражає вимогу повноти розгляду об'єкта, то принцип системності припускає їхнє взаємне узгодження, ув'язування. У результаті такого підходу створюється система організації праці, у рамках якої всі її елементи взаємно узгоджені й діють в інтересах всієї системи.

3) Регламентації – третій принцип означає встановлення й суворе дотримання певних правил, повноважень, вказівок, інструкцій, нормативів, заснованих на закономірностях, а не сваволі.

Регламентація змісту управлінської праці покликана вирішувати наступні завдання:

Визначити перелік функцій, робіт, операцій, які повинні бути покладені на службовців відповідно до цілей колективу;

Визначити зміст, обсяг, періодичність і форми інформації, необхідної для виконання службовцями покладених на них функцій;

Розподілити функції, роботи й операції між структурними підрозділами відповідно до принципів раціонального поділу праці;

Установити конкретні посадові обов'язки, і т.д.

4) Спеціалізація, тобто така побудова процесу керування, за якою за кожним колективом закріплюються певні об'єкти діяльності (функції, роботи), закріплення за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати.

5) Стабільність. Робота колективу не може бути успішною, якщо її склад постійно міняється, часто змінюються завдання й функції, відсутня встановлена система їхнього виконання. Принцип стабільності не можна протиставляти вимогам динамічності, гнучкості.

6) Цілеспрямована творчість полягає в забезпеченні творчого підходу при проектуванні й впровадженні НОП.

Таким чином, розглянуті принципи НОП у керуванні виражають лише найважливіші вимоги. При організації управлінської праці варто керуватися, поряд із зазначеними принципами, також такими економічними вимогами як економія часу, розподіл за потребами у відповідності з попитом та пропозицією й т.д.

4.3 Вітчизняний і закордонний досвід еволюції наукової організації управлінської праці

Звертаючись до історії розробки наукової організації управлінської праці за кордоном, варто назвати імена Ф. Тейлора, Ф. Джильбрент, Г. Форда, Г. Емерсона, А. Файола й ін. Основоположником сучасної американської науки з організації праці є Ф. Тейлор.

Ф. Тейлор розвив наукову організацію праці в чотирьох галузях:

- нормування (будь-яка праця можна структурувати і виміряти);
- дослідження співвідношення часу й завдання (результат необхідно досягати до певного часу);

-
- систематичний відбір і навчання працівників;
 - наявність грошових стимулів.

Ф. Тейлор у книгах «Адміністративно-технічне середовище промислових підприємств» і «Наукові основи організації промислових підприємств» описує, як він, будучи майстром, вів боротьбу з робітниками за підвищення продуктивності праці. Він думав, що потрібно створити систему, яка б примусила робітника трудитися з максимальною інтенсивністю. Оскільки робітники чинили опір впровадженню системи Тейлора, він почав пошук робітників, згодних з ним, і домагатися їхньої згоди на експеримент.

У Ф.Тейлора головними підвалинами високої продуктивності праці були урок (завдання, норма) і премія за виконання уроку.

По Ф. Тейлору, кожному прийому, кожному руху робітника повинна передувати розумова підготовка в спеціально організованому розрахунковому бюро.

Найголовніше у Ф. Тейлора - це спеціально підготовлені майстри, які стежили за роботою, учили робітників застосовувати найбільш досконалі продуктивні прийоми.

Тейлор вважав, що гарний майстер повинен мати наступні якості: розум, освіту, досвід, такт, енергію, кмітливість, чесність, здоровий глузд, здоров'я.

Основні правила успішного керівництва, по Тейлору, вимагають від керівника того, щоб він знав:

1. напрям думок робітників, спосіб міркування;
2. спосіб або манеру “ставитися до запропонованих завдань”

Відповідно до них у Тейлора будується спілкування між керівником і підлеглим як цілеспрямована й регульована форма міжособистісних відносин.

Велику роль у розробці наукової організації управлінської праці після Ф. Тейлора зіграли Ф. Джильбрент, Г. Емерсон, А. Файоль.

Ф. Джильбрент першим у США почав підготовку інструкторів по НОУП у спеціальній школі в Аровіденсі. Ф. Джильбрент виробив «єдиний найкращий

метод» виконання робіт і встановив умови, необхідні для цього: доцільний устрій робочого місця, способи подачі матеріалів, створив необхідні пристрої, інструменти, інструкції й т.д.

Свої погляди по НОУП Ф. Джилльбрент виклав у книгах «Абетка наукової організації праці й підприємства» і «Вивчення рухів», видані в СРСР в 1924 - 1931 р.

Ф. Джилльбрент, працюючи підрядником будівельних робіт, після тривалого вивчення роботи мулярів вирішив, що на цегельній кладці в середньому здійснюється тридцять зайвих рухів. Йому вдалося скоротити число рухів до п'яти й збільшити годинну продуктивність муляра до 350 цегл замість 120 при колишній роботі. Такий зріст продуктивності був досягнутий не тільки за рахунок спрощення рухів, але й завдяки продуманій організації робочого місця, застосуванню полегшуючих роботу інструментів і пристроїв.

Значно далі Ф. Тейлора й Ф. Джилльбрента пішов Г. Емерсон. Він уперше вивів питання наукової організації за межі підприємства, висунув проблеми ефективності керування у військовій справі, на транспорті. У книзі «Дванадцять принципів продуктивності» Г. Емерсон писав: «Якщо ми уважно розглянемо американську організацію, буде це організація урядова (армія, флот, цивільне керування) або муніципальна, залізнична, пароплавна, торговельна або промислова, - вона - скрізь вона виявиться непродуктивною... Природні наші багатства колосальні, працівники наші розумні, гнучкі й не бояться праці. Обладнання наше - від фермерських дворів до величезних міських контор, від друкарських машинок до паровозів. І, проте, всі ці величезні переваги в корні знецінюються величезною непродуктивністю

У чому полягає зрадницька хвороба, яка марнує наші природні багатства, наші людські можливості, переваги нашого обладнання? У неправильній організації».

Дванадцять принципів продуктивності (по Г. Емерсону):

1. точно сформульовані ідеали й цілі
2. здоровий глузд.
3. компетентна консультація
4. дисципліна
5. справедливе ставлення до персоналу
6. швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік
7. диспетчеризація
8. норми й розклади
9. нормалізація умов
10. нормування операцій
11. писані стандартні умови
12. винагорода за продуктивність

А. Файоль - засновник адміністративного керування - запропонував формалізований опис роботи керівників в організаціях, виділивши функції: планування, організацію, керівництво, координацію й контроль. Їм були сформовані наступні принципи керування персоналом.

1. Поділ праці. Спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили.

2. Повноваження й відповідальність. Кожному працюючому повинні бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб відповідати за виконання роботи.

3. Дисципліна. Робітники повинні підкорятися умовам угоди між ними й керівництвом підприємства. Менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників дисципліни.

4. Одноосібне керівництво. Працівник отримує розпорядження й звітує тільки перед одним безпосереднім начальником.

5. Єдність дій. Всі дії, що мають однакову ціль, повинні поєднуватися в групи й здійснюватися за єдиним планом.

6. Підпорядкованість особистих інтересів інтересам організації. Інтереси організації мають переваги перед інтересами індивідумів.

7. Винагорода персоналу. Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю.

8. Централізація. Природний порядок в організації, що має керівний центр. Кращі результати досягаються при точній пропорції між централізацією й децентралізацією. Повноваження повинні делегуватися пропорційно відповідальності.

9. Скалярний ланцюг. Нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії.

10. Порядок. Робоче місце для кожного працівника й кожний працівник на своєму місці.

11. Справедливість. Установлені правила й угоди повинні втілюватися в життя справедливо на всіх рівнях скалярного ланцюга.

12. Стабільність персоналу. Установка працюючих на лояльність стосовно організації й довгострокової роботи, тому, що висока плинність знижує ефективність.

13. Ініціатива. Заохочення працюючих до вироблення незалежних суджень у межах делегованих повноважень і виконуваних робіт.

14. Корпоративний дух. Гармонія інтересів персоналу й організації забезпечує єдність зусиль.

Сучасний етап у розвитку наукової організації праці пов'язаний з ім'ям Пітера Ф. Друкера й поєднує ефективне ділове адміністрування, менеджмент людських ресурсів і менеджмент бізнесу.

В американській науці стосовно організації праці й керування діє загальноприйнятий принцип: ніколи жодна людина не повинна виконувати роботу, яку може виконати інший службовець, що отримує більш низьку зарплату. Розвиток вітчизняної науки про раціональну організацію праці починається із другої половини XIX століття.

Рух за наукову організацію праці пов'язаний з іменами А.К. Гастева й П.М. Керженцева. Наприкінці 1920р. А.К. Гастев створив Центральний інститут праці (ЦІП), що виконував роботу з дослідження, розробки й практичного впровадження в промисловість найбільш прогресивних методів організації праці й виробництва.

Розроблена колективом ЦІП концепція трудових установок, включала три напрямки:

- теорію трудових рухів у виробничих процесах і організації робочого місця;
- методику раціонального виробничого навчання;
- теорію управлінських процесів.

Крім ЦІП, були створені дослідницькі інститути НОП у Харкові, Ленінграді, Казані й Таганрозі.

А.К. Гастев у книзі «Як треба працювати?» пише: «Якщо бажаєш впровадити наукову організацію праці, - стань майстром хоч однієї операції, розрахуй її й дай прискорення. Тоді ти будеш говорити фактами, а не зубрінням. Знаючий, але не вміючий, - це механізм без двигуна.

Багато хто гадає, що наукову організацію праці можна вводити тільки при дуже гарному обладнанні. Насправді це невірно. Наукову організацію праці можна ввести на дуже досконалому заводі, у якому будуть машини - автомати, але можна ввести й у будь-якому курені й у будь-якому яру... Навіть якби ми, наприклад, копали землю в городі, нам зараз же потрібно було замислитися над формою лопати, як низько згинати власне тіло, замислюватися над тим, якої ширини повинні бути гради, щоб їх краще, ощадливіше й скоріше полоти...»

А.К. Гастев вважав, що організатор-митець - це той, котрий може розгорнути справу за скрутних, важких обставин: при обмеженому часі, на дуже обмеженому просторі з невеликою кількістю інструментів і з обмеженим запасом матеріалу.

П.М. Керженцев у своїх книгах: «НОП - наукова організація праці», «Організуй сам себе», «Принципи організації», «Боротьба за час», «Пам'ятки організатора» чітко і ясно виклав складне поняття наукової організації праці. «НОП (наукова організація праці), - писав П.М. Керженцев, - навчає тому, як домогтися максимального ефекту за мінімальною витратою сил і засобів. НОП дає нам принципи, як організувати роботу навіть за наявності слабких ресурсів.

НОП радить нам уважно вивчати особливості матеріалу й знарядь, з якими ми маємо справу, уважно ставитися до роботи людини й обдуманно застосувати ті організаційні початки, які максимально полегшать ведення роботи»

У книзі «Організуй сам себе» П.М. Керженцев викладає, як треба тренуватися для плідної роботи, як навчитися жити й працювати за планом, по системі, як створити такий уклад життя, щоб робота йшла з максимальною успішністю.

Робота із впровадження НОП, на думку, П.М. Керженцева повинна проходити в три етапи.

На першому етапі повинні бути усунені на підприємствах і в установах приклади неорганізованості, безгосподарність.

Другий етап - боротьба за усунення організаційної безграмотності, помилок у роботі внутрішньозаводського транспорту, пристрій освітлення й т.д.

Третій етап - власне наукова організація праці й керування, що вимагає спеціального обстеження підприємства компетентними інженерами - організаторами з використання підготовлених майстрів.

П.М. Керженцев розрізняв у нотовської проблематиці три взаємозалежні, але разом з тим самостійні наукові напрямки - наукову організацію праці, виробництва й керування.

Під науковою організацією керування П.М. Керженцев розуміє вивчення організаційних прийомів і визначення найбільш раціональних методів організаційної роботи. Об'єктом цього наукового напрямку повинні бути проблеми організаційного плану, обліку й контролю, структури організаційних об'єднань, установа системи правильного розподілу обов'язків і відповідальності серед окремих осіб і частин організації, питання дисципліни, методи підбора й використання кадрів та ін.

Великий інтерес викликали роботи : «Організація управління (досвід США)» і «Курс для вищого управлінського персоналу» В.И. Терещенко. Наука про організацію й керування, на його думку, починається з питання «чому?».

Перше «чому?» - це чому й навіщо це робиться?

У перший раз щось зробили за власною ініціативою, за наказом керівників за порадою. Після того як дія повториться багато разів, вона перетворюється у звичку. Приходять нові люди й продовжують копіювати своїх попередників. Виробляється закономірність: не робити того, що раніше не робили інші. Це страшна річ - сила звички.

Отримавши відповідь на перше питання, повинні запитати себе: «чому робиться саме там, а не в іншому місці?»

Отут потрібен аналіз розподілу функцій між окремими ланками керування. На жаль, у нас деякі установи іноді виконують зовсім чужі для них функції або дублюють інших.

Друге «чому?» - чому робить саме той, а не інший працівник? Треба розібратися в розподілі повноважень між посадовими особами, керівниками різних рівнів, між керівниками й підлеглими й т.д.

Це питання з використання кадрів. Відсутність або погана якість і некомпетентність посадових інструкцій ведуть до плутанини.

Четверте «чому?» - чому це робиться й саме в такий час?

Найбільш часта помилка людей управлінської праці - несвоєчасність прийняття рішень. Помилки такого роду пояснюються недосвідченістю. Таке явище, як штурмівщина, переконливо це демонструють.

І нарешті, п'яте «чому?» - чому робиться саме так, а не в інший спосіб? Це питання про методи роботи.

З розвитком ринкових відносин підприємствам неминуче доведеться задіяти такий важливий фактор росту ефективності господарювання, як організація й нормування праці. Організація праці повинна сполучати інтереси людини з вимогою постійного вдосконалювання виробництва.

Науково - методичне забезпечення повинне передбачати поглиблене наукове пророблення організаційних і методичних проблем нормування праці.

З огляду на закордонний досвід, доцільно на підприємствах створювати самостійні підрозділи з організації праці, виробництва, керування, що здійснюють єдину політику технічного, організаційного й соціального розвитку колективу. Проблеми організації й нормування праці будуть вирішуватися цими службами в безпосередньому зв'язку з удосконаленням техніки, технології, організації виробництва, праці й керування.

Глава 5 Розділення і координація управлінської праці.

Розпорядницька робота.

5.1 Основні види поділу й кооперації праці.

5.2 Департаментизація й кооперація праці.

5.3 Вертикальний і горизонтальний поділ праці.

5.4 Принципи професійно - кваліфікаційного розподілу управлінської праці.

5.5 Інформаційно - комунікаційні аспекти розпорядницької діяльності.

5.1 Основні види розділення й кооперації праці.

Під розділенням праці розуміємо відокремлення різних видів трудової діяльності, розподіл сукупного трудового процесу на частини, кожна з яких виконується певними групами працівників, об'єднаних за загальними функціональними, професійними або кваліфікаційними ознаками.

Розподіл праці прийнято розглядати в трьох аспектах: загальний, приватний й одиничний.

Загальний поділ праці - це поділ трудової діяльності в масштабах усього суспільства на такі великі сфери, як виробнича, невиробнича, промислова, сільськогосподарська, будівельна, транспортна, торгівельна, наукова, сфера державного керування й т.д.

Приватний розподіл праці є поглиблення процесу відокремлення праці усередині кожної сфери й галузі на окремі спеціалізовані підгалузі й підприємства або організації. Окреме, відособлене підприємство є границею приватного поділу праці.

Одиничний поділ праці являє собою поділ праці усередині підприємства, по-перше, між його структурними підрозділами (цехами, ділянками, бригадами, відділами), по-друге, між професійними групами працівників, а усередині груп - між працівниками різного рівня кваліфікації й, по-третє, - поопераційне розділення трудового процесу, що може заглиблюватися до окремих трудових прийомів.

Одиничний поділ праці підрозділяється на кілька форм, що відображають його сутність у технологічному, функціональному й кваліфікаційному аспектах.

Технологічна форма розподілу праці - це розділення загального технологічного процесу на приватні процеси, фази, переділи, стадії й, нарешті, виробничі операції різного ступеня дробності.

Функціональна форма розподілу праці - це відокремлення різних видів трудової діяльності й виконання конкретних робіт відповідними групами працівників, що спеціалізуються на виконанні різних за змістом й економічним значенням виробничих або інших функцій.

Кваліфікаційна форма розподілу праці обумовлена складністю виконуваних робіт і тісно пов'язана з рівнем професійної підготовки працівників, їхнім виробничим досвідом, навичками й майстерністю.

Одним з найважливіших напрямків роботи з НОП є створення раціональної системи розділення праці й кооперації в процесі керування підрозділу або організації в цілому.

Розділення управлінської праці - це розмежування діяльності працівників у процесі виконання функцій керування.

Кооперація - спільна участь працівників в одному або кількох пов'язаних між собою процесах управлінської праці.

Основне завдання розділення й кооперації праці полягає в тому, щоб забезпечити ефективне і якісне виконання покладених на них функцій шляхом найбільш доцільної спеціалізації працівників (з урахуванням їхніх інтересів) і колективів підрозділів строго розмежування сфери їхньої компетенції, прав і відповідальності встановлення чіткої взаємодії всіх учасників спільної роботи.

Розподіл праці й кооперація взаємозалежні й взаємообумовлені. Розподіл праці в широкому сенсі цього поняття може бути використаний і для характеристики невіддільного від нього поняття кооперації, хоча форми взаємодії лю-

дей у процесі спільної діяльності у свою чергу визначають відповідність межі індивідуального й колективного розподілу праці.

Поділ праці й кооперація в системі керування колективом припускає аналіз і синтез процесів діяльності управлінського персоналу за функціональною, програмно-цільовою, лінійною і професійною ознакою поділ праці й кооперація власне кажучи характеризують відповідну форму організації їхньої праці.

Поділ праці й кооперації за функціональною, програмно-цільовою, об'єктною і технологічною ознаками є основою формування структури керування, а кооперація служить для забезпечення їхньої взаємодії. При цьому поділ праці (функціональне) і оргструктура безпосередньо залежать від ступеня самоврядування в колективі. Професійно - кваліфікаційний поділ праці взаємозалежний із завданням оцінки складності виконуваних УП робіт, а також із установленням форм кооперації усередині структурних підрозділів.

Прийнята система розподілу праці й кооперації може успішно функціонувати за умови її регламентації за допомогою відповідних нормативних організаційно-правових документів – положень про структурні підрозділи й посадових інструкцій.

Можливості раціонального розподілу праці й забезпечення ефективної роботи підрозділів і служб підприємства у вирішальному ступені залежать від того, наскільки продумана й правильна система заміщення посад працівниками необхідної кваліфікації. Важливий резерв скорочення необхідної чисельності УП при одночасному підвищенні змістовності їхньої праці представляє сполучення й розширення виконуваних ними посадових обов'язків.

Таким чином, проблема розподілу праці й кооперації в керуванні колективом, розвитку самоврядування й побудови оргструктури, а також підбора й розміщення працівників являє собою комплекс взаємозалежних завдань, що вимагають системного розгляду. Зміст і взаємозв'язок цих завдань схематично показані на Рис. 5.1

Форми розподілу праці Основними ознаками розділення управлінської праці є: склад і зміст функцій керування, характер розв'язуваних завдань, склад керованих об'єктів, технологічна однорідність робіт і професійно - кваліфікаційні характеристики виконавців.

Відповідно до цих ознак можуть бути визначені наступні форми розподілу праці: функціональне, програмно-цільове, лінійне, технологічне й професійно - кваліфікаційне.

1. Функціональний поділ праці УП нерозривно пов'язаний зі створенням структурних підрозділів і служб, спеціалізованих на виконанні різних функцій керування.

Функції керування – це специфічна форма цілеспрямованого впливу апарата керування на той або інший бік діяльності керованого об'єкта, необхідна для нормального функціонування відповідно до його призначення. При визначенні переліку функцій можуть бути взяті за основу групи функцій (маркетингу, планування діяльності колективу, фінансування, організація засобів виробництва й стимулювання поліпшення їхнього використання, організація й стимулювання праці, інформаційне забезпечення й облік, контроль, регулювання й оцінка діяльності).

Залежно від масштабів підприємства і його підрозділів ступінь деталізації функцій може бути різною.

При необхідності більш детального розподілу праці виділяються такі структуроутворюючі функції як оперативне керування виробництвом, організація розробки технології, реалізація продукції, формування й соціальний розвиток колективу.

Відповідно до функцій керування здійснюється поділ праці й спеціалізація працівників функціональних відділів. Функціональний поділ праці УП припускає розмежування їхньої діяльності залежно від функціонального призначення робіт, а також визначає роль і місце окремих груп працівників, що беруть участь у процесі керування.

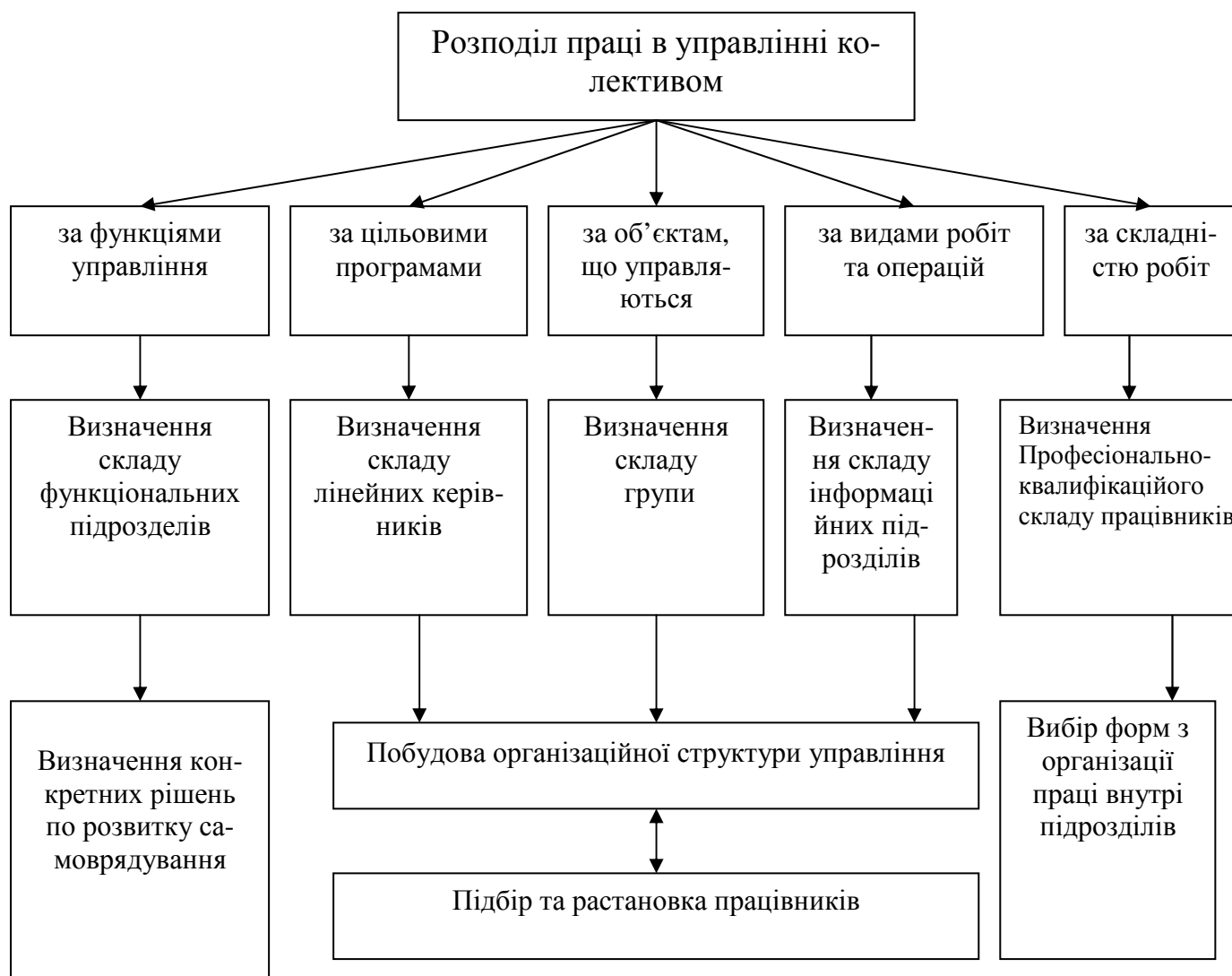


Рис. 5.1 Схеми поділу праці при керуванні виробничими колективами

Вірному визначенню переліку функцій керування, здійсненню функціонального розподілу праці сприяє розробка класифікатора функцій, що у табличній формі за допомогою буквено-цифрових символів відображає групи функцій і їхні складові елементи, а також показує зміст функціональної діяльності відповідного підрозділу й службам.

5.2 Департаментизація й кооперація праці.

Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями їхньої координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їхніх виконавців, тобто почати здійснювати їх певне організаційне відокремлення виконавців схожих робіт.

Цей процес організаційного відокремлення називається *департаментизацією*.

Двома основними напрямками, за якими може здійснюватися департаментизація, є групування за:

- 1) групуванням робіт навколо ресурсів;
- 2) групуванням навколо результату діяльності.

Залежно від ступеня орієнтації в тому або іншому напрямку здійснюється відповідний тип департаментизації (рис.5.2).

І квадрант З рис.5.2 видно, що в І квадранті розташовуються типи департаментизації, для яких характерна відсутність при групуванні робіт яскраво вираженої переваги до їхньої спеціалізації.

У цьому випадку переважають підходи до департаментизації, засновані на простих принципах лінійного розподілу організації: за чисельністю, за часом, за територією або природними факторами. Так, групування за часом пов'язано зі змінністю або сезонністю у виробництві.

Лінійна департаментизація припускає автономність у роботі. Цей тип характеризується простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикально) і можливістю самоврядування (тому він використовується в низових виробничих ланках) (рис. 5.2).

Такий простий підхід до групування робіт і людей здійснюються звичайно, коли виконувані роботи однотипні, а люди - не диференціюються. У великих організаціях лінійний розподіл на частини дає ефект на нижніх рівнях ієрархії (у групах). Як тільки роботи в організації починають спеціалізуватися, виникає необхідність переходу до інших типів департаментизації.

спеціалізація
робіт

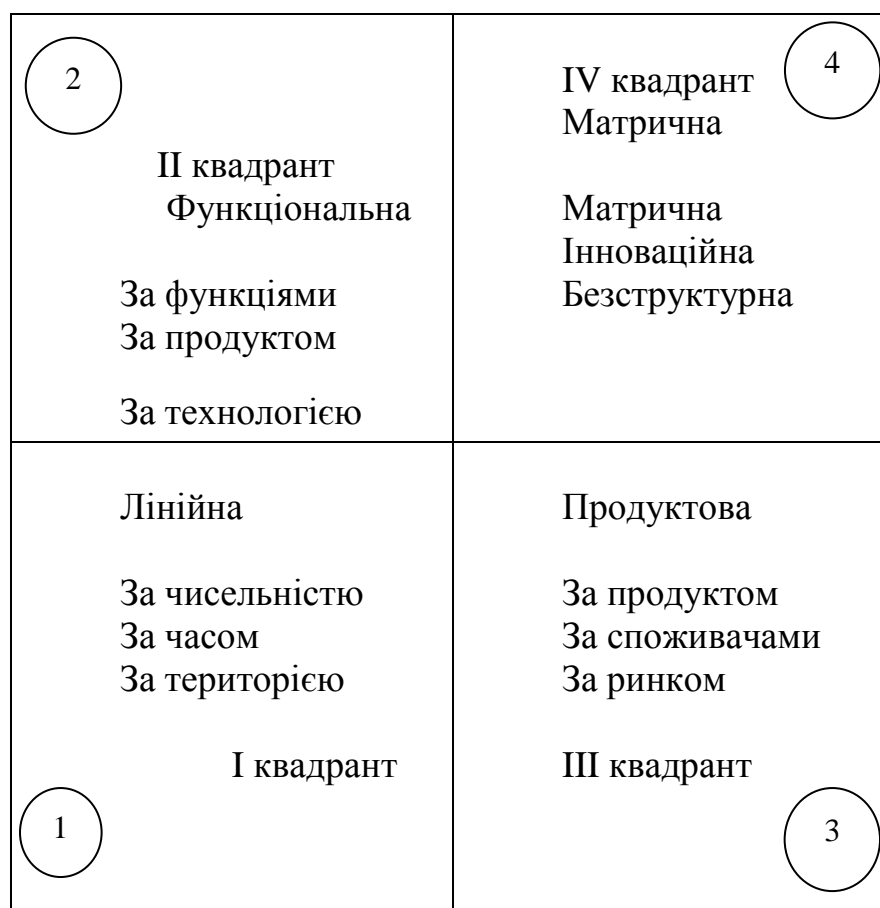


Рис. 5.2 Типи департаментизації

II квадрант С розвитком спеціалізації роботи, пов'язаної з отриманням і розподілом ресурсів в організації, виникла функціональна департаментизація (II квадрант). При функціональному розподілі спеціалізовані роботи групуються навколо *ресурсів*.

Так, відділ планування управляє наступними ресурсами: час, відділ кадрів - люди, відділ фінансів - гроші, відділ інформаційних систем - дані й т.д. Для виробничої організації це означає, що поряд з лінійним розподілом робіт до її основної ланки додається функціональний розподіл високоспеціалізованих робіт (Рис. 5.2), що обслуговує виробництво.

Перевага ФР – можливість здійснення тої або іншої роботи найбільш ефективним способом. Це досягається завдяки розвитку функціональної спеціалізації, що заощаджує час, спрощує підготовку працівників і дозволяє кваліфіковано обслуговувати кожну іншу частину організації у галузі спеціалізова-

ної функції. Наприклад: поява в бухгалтерії працівника з розрахунків зарплатні виробничого персоналу сприяє підвищенню якості цієї процедури.

Недоліки:

1. *Функціоналізм* послабляє горизонтальні зв'язки, відбувається розмивання загальної організаційної цілі. Створюється замкнутість усередині відділів і меншає кількість людей, що думають про цілі організації.

2. «*Ефект пляшкового горла*» - розвиток переважно вертикальних зв'язків у рамках функціонального підходу піднімає рішення проблем до головного керівника в результаті спроби керівника сконцентруватися на вирішенні стратегічних завдань тонуть в оперативній роботі, у поточних справах.

III квадрант Проблеми функціональної департаментизації почасти були вирішені зміною пріоритету шляхом групування робіт навколо *результату* («*департаментизація за продуктом*», «*за ринком*», «*за споживачем*»).

При департаментизації за споживачем групування робіт здійснюється навколо кінцевого користування продукції (товари додому).

Ринкова департаментизація будується стосовно географічних і галузевих ринків виробництва й продажів (керування за проектом у науковій і дослідно-конструкторській діяльності).

Переваги

1. Удалося виключити поточні справи з роботи керівництва організації шляхом відділення оперативного рівня керування, що концентрується на виробництві конкретного продукту.

2. Призводить до значного підвищення уваги в процесі роботи до кінцевого результату.

3. Підвищення відповідальності «продуктового» керівника сприяє розвитку децентралізації, ініціативи й автономії. Поява великої кількості керівників із загальними обов'язками переводить «ефект пляшкового горла» з верхнього рівня управлінської ієрархії вниз.

Недоліки

1. Замість «функціоналізму» з'являється «продукціонізм», тобто протиставлення цілей продукту загальним організаційним цілям. Розвиток продуктової ієрархії веде до дублювання роботи й відповідних збільшень чисельності персоналу.

2. Ріст організації й автоматизації її частин утрудняє проведення контролю зверху.

IV квадрант Якщо проблема адаптації до зовнішнього середовища ефективно не вирішується в рамках окремих напрямків, то виходом з цього стану стає одночасне посилення в групуванні робіт як ресурсного підходу, так і підходу, орієнтованого на результат. Квадрант IV ілюструє цей підхід до департаментизації. Найбільш наочним конкретним типом рішення такого роду є **матричний підхід**.

Матрична департаментизація – збалансований компроміс між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і результату.

Цей підхід зв'язують також з рішенням проблем керування організаціями в ситуаціях, коли вони діють в умовах обмеження ресурсів, особливо фінансів і людей, а також коли одночасно висувуються вимоги до функціонального й продуктового напрямків.

Відмінна риса МД – формальна наявність у працівника одночасно двох начальників, що мають рівні права. Це система подвійного підпорядкування базується на комбінації двох напрямів – функціонального та продуктового. Кожна матриця стосунків містить у собі три типи ролей в організації:

- головний керівник, що підтримує баланс у системі подвійного підпорядкування;
- керівники функціональних і продуктових підрозділів, які «ділять» підлеглого в осередку матриці між собою;
- керівники осередків матриці, звітуючі на рівних умовах перед функціональним і перед продуктовим керівником.

Ефект від комбінації цих двох напрямів полягає в підтримці балансу між технічними (наскільки добре робота виконана) і адміністративними (яка робота зроблена й у скільки обійшлося її виконання) цілями.

Зазначений баланс досягається шляхом вертикальних (адміністративна частина) і горизонтальних (технічна частина) зв'язків і комунікацій. Працівник підкоряється в кожному осередку матриці одночасно двом владам. Фахівці функціональних відділів закріплюються на формальній основі за певним продуктом і підпорядковуються двом керівникам.

Переваги: високий потенціал адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом зміни балансу між ресурсами й результатами, функціями й продуктом, технічними й адміністративними цілями.

Негативні наслідки

1. Подвійне підпорядкування. При відсутності балансу, який не так легко встановити, подвійне підпорядкування - джерело багатьох конфліктів.
2. З організаційного погляду, матрична департаментизація дуже важка у впровадженні. Потрібна тривала підготовка працівників.

5.3 Вертикальний і горизонтальний поділ праці.

Перед будь-якою організацією стоїть завдання формування й розвитку структури керування як засобу цілеспрямованої координації зусиль усіх елементів, що складають цю організацію. Структура керування повинна встановлювати чіткий взаємозв'язок різних видів діяльності усередині організації, підпорядкувавши його досягненню певних цілей. Кінцевим результатом організаційної системи є підвищення ефективності виробництва. Проста сукупність машин, сировини й людей - це ще не організація. Підприємство може збільшити свою продуктивність, лише поліпшуючи способи комбінування цих ресурсів. Кожна система повинна бути структурована для ефективного функціонування. Щоб ефективно забезпечувати досягнення встановлених цілей, необхідно зро-

зуміти структуру кожної роботи, яка виконується на рівні всіх підрозділів і організації в цілому.

У більшості організацій структура сформована таким чином, що кожний підрозділ і, у свою чергу, кожний працівник спеціалізується на певних галузях діяльності.

Раціональний поділ праці залежить як від абсолютного обсягу виконуваних робіт, так і від необхідного рівня знань окремих працівників у різних галузях діяльності, їхньої кваліфікації. Під час розробки організаційної структури одним з головних є питання про те, у якій мірі варто здійснювати поділ праці, маючи на увазі переваги спеціалізації.

Усередині організації виділяють горизонтальний і вертикальний поділ праці. Горизонтальний поділ праці виробляється за допомогою диференціації функцій в організації.

Розподіл всієї роботи на складові компоненти, звичайно, називається горизонтальним розділенням праці. Наприклад, професор читає курс лекцій, а асистент веде практичні заняття. У цьому випадку він міг би сам вести практичні заняття, але, з огляду на різницю у кваліфікації, доцільніше ці функції передати асистентові. Вертикальний поділ праці припускає керування й координацію певних груп людей для досягнення поставленої мети. У нашому прикладі асистент не може взяти на себе функції професора, тому що йому підпорядковується. Отже, професор бере на себе функції менеджера.

Причому політика формування горизонтального розподілу праці зводиться до:

- визначення роботи, тобто зведення окремих завдань у конкретні однорідні види робіт і встановлення зв'язків між ними. При цьому кожна робота може виконуватися одним або різними особами, що займають певні посади в організації;

- охоплення керування, тобто визначається число підлеглих, які звітують перед відповідними керівниками;

- функціоналізація організації, тобто встановлення набору різноманітних завдань, які повинні бути виконані для досягнення цілей організації;

- розподілення організації на структурні частини - відділи, сектори, бюро, цех, ділянки й інші підрозділи.

Оскільки робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати, узгоджувати діяльність усіх частин системи за допомогою вертикального розподілу праці, що відокремлює роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і складає сутність керування.

При цьому важливо врахувати ступінь відокремлення функцій керування.

Об'єктивна обмеженість можливостей будь-якого керівника робить важливою ієрархічну організацію. Керівник може зменшувати своє робоче навантаження, делегуючи її на нижчий рівень, однак одночасно зростає навантаження, що має характер контролю виконання робіт. Потреба в наступному рівні ієрархії з'являється при підвищенні обсягу робіт по контролю над можливостями керівника. Число осіб, підлеглих одному керівнику, звичайно називають «сферою контролю» або «сферою керування» або «масштаб керованості» або «діапазон і сфера керівництва».

Не існує загальних правил, які можна було б використовувати для визначення відповідної «сфери керування» для кожної ситуації. Це залежить від різних обставин - від здатності керівника налагоджувати зв'язки підлеглими його характеру.

5.4 Принципи професійно - кваліфікаційного розділення праці.

Професійно - кваліфікаційний поділ праці заснований на розподілі обов'язків і розмежуванні відповідальності між працівниками з урахуванням посади, яку обіймає керівник, ступеня складності робіт, що доручають

і необхідної для цього кваліфікації з метою забезпечення максимально можливої їхньої відповідності. Один з найважливіших принципів розподілу праці УП - недопущення завантаження їх невластивими їм роботами або операціями, які можуть бути виконані менш кваліфікованими працівниками.

Професійно - кваліфікаційний поділ праці здійснюється на основі Кваліфікаційного довідника посад, керівників, фахівців, службовців, у якому для кожної посади визначається коло обов'язків, указується, що повинен знати працівник, і встановлюються кваліфікаційні вимоги (освіта й стаж роботи зі спеціальності). Для раціонального використання працівників відповідно до їхньої кваліфікації необхідно встановлювати обґрунтовані пропорції між різними посадовими й кваліфікаційними групами. З цією метою використовуються нормативи співвідношень чисельності ІТП і допоміжного технічного персоналу, а за відсутності таких нормативів необхідно з допомогою фотографій робочого часу виявити зайнятість працівників невластивими функціями й внести відповідні зміни в штатний розклад. При необхідності (при збільшенні обсягу робіт) посадові обов'язки можуть бути розподілені між кількома виконавцями в межах чисельності працівників, передбаченої нормативами. У таблиці 5.1 наведений зразковий перелік показників для оцінки кваліфікації.

1.2.1.1 Таблиця 5.1

1.2.2 Зразковий перелік показників для оцінки кваліфікації

№	Показники, що характеризують кваліфікацію УП	Категорії УП		
		керівники	фахівці	ін.службовці
1	2	3	4	5
1	Освіта	+	+	+
2	Стаж роботи зі спеціальності	+	+	+
3	Професійна компетентність	+	+	+
3.1	Знання необхідних нормативних актів, що регламентують розвиток галузі	+	+	
3.2	Знання вітчизняного й закордонного досвіду	+	+	
3.3	Уміння оперативно ухвалювати рішення щодо досягнення поставлених цілей	+		
3.4	Якість закінченої роботи	+	+	+
3.5	Здатність адаптуватися в новій ситуації приймати нові підходи до рішення виникаючих проблем	+	+	
3.6	Своєчасність виконання посадових обов'язків відповідальність за результати роботи	+	+	+
3.7	Інтенсивність праці (здатність у короткий термін справлятися з великим обсягом робіт)	+	+	+
3.8	Уміння працювати з документами	+	+	+
3.9	Здатність прогнозувати й планувати, організовувати, координувати й регулювати, а також контролювати й аналізувати роботу підлеглих	+		
3.10	Здатність у короткий термін освоювати технічні засоби, що забезпечують підвищення продуктивності праці і якості роботи	+	+	+
4	Виробнича етика, стиль спілкування	+	+	+
5	Здатність до творчості, завзятливості	+	+	+
6	Участь у комерційній діяльності	+	+	+
7	Здатність до самооцінки	+	+	+

Посадові інструкції виконавцям розробляються на основі положень про структурні підрозділи стосовно найбільш раціонального поділу праці між керівниками, фахівцями та ін. службовцями. Посадові інструкції дають можливість на основі визначення конкретного кола обов'язків кожного виконавця чітко розподілити між ними виконання функцій керування й виключити невиправданий паралелізм і дублювання, забезпечити взаємозв'язок у роботі службовців, що займають різні посади, а також послідовність і своєчасність здійснення закріплених за ними робіт. Інструкція дозволяє систематизувати й узагальнювати отриманий досвід організації праці УП.

Посадові інструкції складаються для всіх посадових працівників, передбачених штатними розкладами. Виключення становлять керівники підрозділів, оскільки їхні права й відповідальність визначаються в Положеннях про відповідні підрозділи. Керівники підрозділів діють на основі положень про відповідні підрозділи й здійснюють функції й права, установлені для певного підрозділу.

З метою забезпечення єдиного підходу до встановлення найменувань посад варто керуватися переліком базових найменувань, включених у єдину номенклатуру посад УП, на основі яких у конкретних умовах підприємства встановлюються повні найменування посад у залежності від місця в системі керування.

В окремих випадках повні найменування посад утворюються як похідні від базових найменувань. При цьому для керівників також похідні найменування посади встановлюються шляхом додатка до повного найменування слів: заступник, помічник (зам. нач. цеху), для фахівців - старший, ведучий, а для службовців - старший.

Старший можливо у випадку, коли він разом з виконанням обов'язків, властивих певній посаді, здійснює керівництво безпосередньо підлеглими йому виконавцями. Найменування посади «старший» може встановлюватися як виключення у тих випадках, коли працівник є відповідальним виконавцем певної функції або керує відповідальною ділянкою роботи.

Ведучий закріплюється працівником при виконанні їм функцій керівника й відповідального виконавця робіт з одного з напрямків діяльності підприємст-

ва або структурного підрозділу або обов'язків з координації й методичного керівництві групами виконавців (у відділу) з урахуванням раціонального поділу праці. До посади інженера необхідно відповідне доповнення (інженер по НТІ, по ВІД, інженер з організації праці).

Вибір найменувань посад керівників підприємств або їхніх структурних підрозділів повинен здійснюватися залежно від об'єкта керівництва й відповідно до порядку, передбаченого Єдиною номенклатурою посад ІП.

5.5 Інформаційно - комунікаційні аспекти розпорядницької діяльності.

В основу поділу управлінських працівників стосовно їхньої категорії (керівники, фахівці, технічні виконавці) покладений технологічний принцип класифікації. Діяльність управлінських працівників за своєю технологією ділиться на три основні цикли, у рамках яких виконуються різні операції й процедури:

- інформаційний цикл - пошук, збір, передача, обробка й зберігання всіх видів інформації. Цим переважно займаються фахівці й технічні виконавці;
- логіко - розумовий цикл - вироблення й прийняття управлінських рішень (дослідження, науково - технічні й інші розробки, техніко - економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень). В основному цим займаються фахівці й керівники;
- організаційний цикл - організаційно - управлінський вплив на об'єкт керування для реалізації рішення. Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координація, контроль виконання й т.п. Цим займаються керівники.

Оцінюючи характер управлінської діяльності менеджера, необхідно підкреслити, що обмін інформації властивий усім видам цієї діяльності. Тому комунікацію називають сполучним процесом. Якість обміну інформацією безпосередньо впливає на ступінь реалізації поставлених цілей. Це означає, що для успіху управлінської діяльності як менеджера, так і всієї організації необхідні ефективні комунікації.

Комунікативні акти в поведінці керівника багатогранні. Вони реалізуються як через усні форми (доручення, прохання), так і письмові (видання наказів, розпоряджень, інструкцій) форми спілкування. Комунікативні акти керівником можуть бути реалізовані шляхом безпосереднього живого спілкування з підлеглими або ж опосередковано - телефонний зв'язок, факс, селектор, пейджер, локальна комп'ютерна мережа. Комунікативні акти керівника можуть бути реалізовані в офіційних способах контакту, коли він використовує свої повноваження формального лідера, і в неофіційних способах контакту. У кожному окремому випадку керівник вибирає той акт комунікативної поведінки, який для нього найкращий.

Незалежно від організаційно - правової форми, характеру й змісту діяльності організації, її компетенції, структури й інших факторів керівництво будь-якої організації наділяється правом здійснювати виконавчо - розпорядницьку діяльність і видавати розпорядницькі документи. Основне призначення розпорядницьких документів - регулювання й координація діяльності.

Рішення, що фіксуються в розпорядницьких документах, можуть стосуватися вдосконалення організаційної структури підприємства, визначення або коректування засобів і способів здійснення основної (виробничої) діяльності, забезпечення організації фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними й іншими ресурсами. Розпорядницькі документи містять рішення, що йдуть зверху вниз системою керування. Саме ці документи реалізують керівність об'єктів по вертикалі.

В умовах одноособового прийняття рішень однією особою влада з усіх питань керування в організації належить її керівнику. Одноособове прийняття рішень забезпечує оперативність керування, підвищує персональну відповідальність керівників за ухвалені рішення.

В умовах одноособового прийняття рішень видаються накази, розпорядження, вказівки. В умовах колегіального прийняття рішень видаються постанови й рішення. Робота зі службовою документацією - особливо складна сфера діяльності керівника.

Глава 6 Нормування управлінської праці. Облік і аналіз робочого часу.

6.1 Сутність, значення й зміст нормування праці

6.2 Принципи й методи нормування праці

6.3 Класифікація норм і нормативів праці

6.4 Нормування управлінської праці

6.5 Облік і аналіз робочого часу

6.6 Організація обліку використання робочого часу в будівельній організації.

6.1 Сутність, значення й зміст нормування праці

Сутність нормування праці - встановлення об'єктивного розміру витрат робочого часу в конкретних умовах. Для різних видів і характеру корисної праці ці витрати знаходять своє відображення в нормах праці: нормі часу, нормі виробітку, нормі обслуговування, нормі продуктивності обладнання, нормативі чисельності працівників.

Основними функціями нормування праці є розподіл за працею, наукова організація праці й виробництва, планування виробництва, оцінка трудової діяльності окремих працівників і колективів, що служить підставою для морального й матеріального заохочення й поширення передового досвіду.

Зміст нормування праці визначається його предметом - процесом праці. Воно повинне відображати всі сторони процесу праці, робочу силу, засоби праці й предмети праці в їхньому взаємному зв'язку й залежності. Тому нормування праці включає:

- вивчення й аналіз умов праці й виробничих можливостей на кожному робочому місці;
- вивчення й аналіз виробничого досвіду для усунення недоліків, виявлення резервів і відображення передового досвіду в нормах праці;

- проектування раціонального складу, способу й послідовності виконання елементів процесу праці з урахуванням технічних, організаційних, економічних, фізіологічних і соціальних факторів;

- установлення й впровадження норм праці; систематичний аналіз виконання норм праці й перегляд застарілих норм.

Основні завдання нормування праці полягають у тому, щоб обґрунтувати необхідну й достатню величину витрат робочого часу на одиницю продукції в конкретних умовах; проектувати раціональні методи праці; систематично аналізувати виконання норм праці для розкриття резервів виробництва; постійно аналізувати виконання норм праці для розкриття резервів виробництва; постійно вивчати, узагальнювати й поширювати виробничий досвід, переглядати норми витрат праці, пристосовуючи їх до зміни умов праці. розв'язання цих завдань дозволить полегшити працю працівників, підвищити продуктивність праці й збільшити обсяг виробництва.

Нормування праці є основою наукової організації праці. Без обґрунтованих норм праці не можна організувати й вести боротьбу за економію робочого часу. За допомогою методів, застосовуваних у нормуванні праці, використовують втрати й непродуктивні витрати робочого часу.

Нормування праці є основою організації заробітної плати. Нормування праці є важливим засобом організації виробництва. Науково обґрунтовані норми праці дозволяють оцінити результати трудової діяльності кожного працівника, кожної бригади й порівняти їхні результати. Тільки під час порівняння виявляються передовики й відстаючі.

Науково обґрунтовані норми праці, вірно відбиваючи конкретні умови, забезпечують підвищення продуктивності праці. Таким чином, всі зміни в організації праці й виробництва, техніці й технології робіт відображаються насамперед у нормах праці. Рівень норм праці є показником рівня організації виробництва й праці на підприємстві.

Нормування праці є основою планування праці. Для перспективного, поточного й оперативного планування застосовується ціла система норм: норми витрати матеріалів, енергії палива, норми продуктивності машин, норми витрат робочого часу. Таким чином, норми праці відіграють важливу роль у системі норм, застосовуваних при плануванні на підприємстві.

6.2 Принципи й методи нормування праці

Основними функціями нормування праці стають: розподіл за працею, наукова організація й планування праці й виробництва.

Установлені норми праці повинні виконуватися кожним кваліфікованим працівником без усякої шкоди для його здоров'я. Тому в основу нормування праці повинні закладатися наступні принципи: наукова обґрунтованість норм праці; рівні навантаження норм праці на однакові роботи в ідентичних умовах; збереження основної продуктивної сили суспільства - трудящих; участь трудящих у встановленні норм праці.

Наукова обґрунтованість норм забезпечується тим, що норми праці встановлюються з урахуванням вимог об'єктивних законів природи й суспільства з урахуванням природного, технічного, організаційного, економічного, фізіологічного і соціального факторів. Вони повинні змінюватися відповідно до процесу розвитку й зміни умов виробництва, відповідати досягнутому рівню техніки, організації праці й виробництва.

Норма праці виступає не тільки як величина необхідних витрат робочого часу, але і як вираження трудових обов'язків кожного з учасників виробництва.

Установлення об'єктивної величини витрат робочого часу для конкретних умов здійснюються різними методами нормування.

Сумарний метод нормування праці встановлює витрати робочого часу в цілому на одиницю продукції конкретного робочого процесу без аналізу останнього. Спосіб виконання роботи визначається працівником. Різновидами сумарного методу є досвідчений і досвідно-статистичний методи.

Досвідний метод. Експерт знайомить із робочим місцем, засобами й умовами праці й інтуїтивно, на основі своїх суб'єктивних вражень і попереднього досвіду, визначає норму праці. Установлена норма праці не є середньою величиною, а лише частковим значенням можливих витрат робочого часу. Її обґрунтованість, відповідність умовам робочого місця цілком залежать від досвіду експерта. Цей метод не в змозі забезпечити однакове навантаження норм. Крім того, він відображає тільки минулий досвід. Практика показує, що норми праці, установлені досвідним інтуїтивним методом, як правило, низької якості. Про це свідчить значне перевиконання таких норм більшістю робітників.

Досвідно-статистичний метод. Норми праці встановлюють на основі фактичних даних стосовно продуктивності праці за минулий період. Цей метод не аналізує нормований робочий процес, способи організації праці й робіт, не враховує технічний прогрес і передовий досвід. Тому норми праці, установлені цим методом, включають усі недоліки, які мали місце в організації праці й виробництва в минулому й відбилися у фактичних показниках продуктивності праці. Таким чином, досвідно-статистичні норми мають один недолік, який не можна усунути: вони завжди фіксують етап, який вже минув, звернені в минуле й тому не можуть бути мобілізуючою силою, що стимулює подальше вдосконалення процесів праці й зростання продуктивності праці. Застосування таких норм повинне бути обмежене.

Аналітичний метод. Аналітичний метод нормування праці встановлює витрати робочого часу на одиницю продукції конкретного робочого процесу не в цілому, а за видами витрат робочого часу для кожної складової його частини: операції, прийому, руху. Аналітичний метод має два різновиди - наукове й технічне нормування праці.

Застосування аналітичного методу нормування дозволяє глибоко й всебічно вивчити процес праці й установити технічно й науково обґрунтовані норми праці, що об'єктивно відображають необхідні й достатні витрати робочого часу в конкретних умовах.

6.3 Класифікація норм і нормативів праці

З підвищенням технічного й організаційного рівня виробництва, зростанням його обсягів розширювався склад норм праці, підсилювався взаємозв'язок функцій нормування й планування.

У наш час на підприємствах і в планових органах використовується система норм праці, що відображає різні сторони трудової діяльності. Найширше застосовуються норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності, керованості, нормовані завдання.

Норма часу (трудомісткості операції) визначає необхідні витрати часу одного працівника або бригади (ланки) на виконання одиниці роботи (продукції). Норми часу виміряють у людино-хвилинах (людино-годинах).

Норма виробітку визначає кількість одиниць продукції певного виду, що повинне бути виготовлене одним працівником або бригадою (ланкою) за п відрізок часу (годину, зміну). Норми виробітку виміряються в натуральних одиницях (штуках, метрах і т.п.) і виражають необхідний результат діяльності працівників.

Норма обслуговування визначає необхідну кількість верстатів, робочих місць, одиниць виробничої площі й інших виробничих об'єктів, закріплених для обслуговування за одним працівником або бригадою (ланкою).

Норма чисельності визначає чисельність працівників, необхідну для виконання певного обсягу роботи або для обслуговування одного або декількох агрегатів.

Норма керованості (числа підлеглих) визначає кількість працівників, які повинні бути безпосередньо підлеглі одному керівникові.

Нормоване завдання визначає необхідні асортименти й обсяг робіт, які повинні бути виконані одним працівником або бригадою (ланкою) за певний відрізок часу (зміну, добу, місяць). Як і норма виробітку, нормоване завдання визначає необхідний результат діяльності працівників. Однак на відміну від норми виробітку нормоване завдання може встановлюватися при виготовленні різномірної продукції й визначати обсяг робіт не тільки в натуральних одини-

цях, але й у нормо-ч, нормо-грн. У зв'язку з цим норма виробітку може розглядатися як окремий випадок нормованого завдання.

Усі вищезгадані види норм праці встановлюються виходячи з необхідних витрат часу на виконання елементів роботи. Однак установлення норм не можна звести тільки до нормування часу. Нормування праці - це вид діяльності з керування виробництвом, завданням якого є встановлення необхідних: витрат і результатів праці, а також необхідних співвідношень між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць обладнання.

Об'єктивно існують дві форми витрат праці: витрати робочого часу й витрати робочої сили (фізичної й нервової енергії). Відповідно до цього можна визначити норми витрат робочого часу й норми витрат енергії працівників.

Норми витрат робочого часу встановлюють час для виконання одиниці роботи одним або декількома працівниками.

Нормативи і єдині (типові) норми часу містять регламентовані витрати часу на виконання окремих елементів трудового процесу. Нормативи, що служать для встановлення витрат часу на обслуговування одиниці обладнання, робітника місця, називають нормативами часу обслуговування.

6.4 Нормування управлінської праці

Установленню правильних співвідносин між мірою праці й мірою її оплати сприяє нормування праці. За допомогою нормування праці визначається міра витрат праці на виконання певного обсягу роботи в заданих умовах. Міра витрат може бути виражена:

- часом;
- обсягом роботи;
- чисельністю працівників;
- кількістю об'єктів обслуговування.

На їхній основі підприємства самостійно розробляють свої норми праці. Таким чином, норма праці - це норматив праці, скоректований згідно з місцевими умовами праці.

Норми витрат праці застосовувалися здавна, але довгий час вони були емпіричними, тобто встановлювалися досвідним шляхом. І лише починаючи з кінця XIX в. зусиллями Ф. Тейлора був започаткований науковий підхід до нормування праці. Під його керівництвом нормативи праці розроблялися методом хронометражних спостережень і так званим аналітичним методом. Були визначені кращі з погляду витрат часу способи виконання різних трудових прийомів, які потім обиралися вихідною базою при подальших розрахунках норм. Значний внесок у досвід нормування праці вніс інший американський фахівець - Ф. Джилберт (1868-1924), що заклав основи мікроелементного нормування. Шляхом аналізу операцій і розкладання їх на трудові дії й рухи визначалися витрати часу на їхнє виконання й у такий спосіб вибиралися найбільш раціональні способи виконання робіт. Згодом теорія нормування праці сформувалася у велику галузь знань.

Норми праці відіграють важливу роль в економіці, тому що є інструментом планування, обліку й аналізу витрат праці й у певній мірі витрат виробництва й обіга. Норми праці охоплюють головне й допоміжне виробництво. Розроблено норми праці для робітників і для управлінського персоналу.

Норми праці будуються з урахуванням:

- темпу праці в порівнянні з нормальним, прийнятим за ідеальний;
- часу на відпочинок, особисті потреби.

Голландський фахівець із праці доктор Керховен запропонував відкритий їм закон нормування праці, який він сформулював за допомогою формули:

$$H = B (B/\Pi)^y,$$

де H - норма часу на виконання певної роботи, що може підтримуватися протягом робочого дня;

B - мінімальний час на виконання цієї роботи в максимально можливому темпі;

Π - тривалість роботи в годинах;

y - показник «ступеня стомлюваності» (залежить від характеру роботи й статі працівника).

Сучасні методологічні основи нормування включають:

- розширення сфери нормування праці;
- забезпечення високої якості норм праці і їхнього максимального наближення до необхідних витрат праці;
- наукове обґрунтування норм з урахуванням організаційно-технічних, соціально-економічних і психофізіологічних факторів;
- гуманізацію норм праці.

Економічні перетворення в країні закономірно ведуть до підвищення інтенсивності найманої праці. Цьому сприяє те, що питання нормування праці стають прерогативою самих підприємств. У зв'язку з цим могли б виявитися корисними міри державного характеру, наприклад обґрунтування нормативів праці, що рекомендують для застосування на підприємствах з різною формою власності, а також розробка законодавчих мір відповідальності роботодавців за перевищення нормальних темпів роботи.

Для української економіки вважається важливою реалізація наступних завдань, які стоять перед нормуванням праці менеджерів:

- підвищення обґрунтованості застосовуваних норм праці і їхньої взаємозалежності із плануванням, ціноутворенням, організацією виробництва, визначенням чисельності менеджерів і оцінкою їхнього трудового внеску;
- нормування праці менеджерів підприємства;
- розробка комплексу заходів стосовно раціонального використання можливостей менеджера.

Існує кілька основних методів нормування праці.

Хронометраж - метод вивчення трудових операцій шляхом спостереження й вимірювання витрат праці на виконання окремих елементів. Спостереження й виміри витрат праці заносять у спеціальну карту. Кількість вимірів може бути від 6 до 80, що підвищує об'єктивність дослідження.

Фотографія робочого часу - метод вивчення витрат робочого часу шляхом спостереження й виміру всіх без винятку витрат праці протягом повного робочого дня або певної його частини. Може проводитися самим працівником (самофотографія) або нормувальником. Спостереження й виміри, зроблені під час фотографії робочого часу, заносять на фотокарту текстом, за допомогою індексів або шляхом побудови ліній на графіку.

Метод моментальних спостережень - статичний спосіб отримання середніх даних про фактичну завантаженість працівників і обладнання. Спостереження здійснюються нормувальником, шляхом обходу працівників певним маршрутом з фіксуванням на папері того, що в момент обходу робить працівник.

6.5 Облік і аналіз робочого часу

Під робочим часом розуміється тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, протягом якого вона повинна виконувати свої виробничі або службові обов'язки.

Він вимірюється тривалістю робочого дня, робочого тижня, робочого місяця, робочого року й зазвичай регулюється національним законодавством, що визначає його граничну величину протягом календарного періоду, яким найчастіше є тиждень.

Сам робочий час складається із часу роботи й часу перерв. У перший включається основний, допоміжний, підготовчо-заклучний час і час обслуговування робочого місця. Другий складається з часу технологічних і часу організаційних перерв.

Аналіз структури витрат робочого часу менеджера проводиться на основі карти самофотографії робочого часу менеджера.

Збір первинних даних проводиться протягом двох робочих тижнів. Розглядається діяльність менеджера відділу, що перебуває в середині вертикального ланцюга підпорядкування. Це означає, що певний співробітник підлеглий вищому керівникові й сам має у своєму підпорядкуванні співробітників власного відділу.

Обробка карт самофотографії робочого часу показує, що за весь період спостереження певний фахівець виконував роботи в наступному обсязі:

Для забезпечення можливості аналізу витрат часу всі види витрат необхідно згрупувати в окремі, відносно самостійні групи. Для цього необхідно визначити витрати часу відносно кожного виду витрат.

$$n_i = (n_{ij})$$

де n_{ij} - витрати часу в j -и день спостереження по i -му виду робіт, хв.

Потім, необхідно визначити питому вагу кожного виду витрат у сумарних витратах:

$$M_i = (n_i/N) * 100$$

де N - загальний час спостережень, хв.

Для оцінки результативності використання робочого часу можна застосувати коефіцієнт екстенсивності, що відображає використання фонду робочого часу:

$$K_{\Sigma} = (\Phi - \Pi) / \Phi = 1 - \Pi / \Phi$$

де Π - регламентовані й нерегламентовані перерви в роботі, хв.

Φ - фактичний фонд робочого часу, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу, що залежать від дослідника, розраховується по формулі:

$$K_{\text{ПР}} = \text{ВР} / \Phi$$

де ВР - втрати робочого часу, що залежать від дослідника, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу, викликаних причинами, не залежними від дослідника, розраховується за формулою:

$$K_{\text{ВО}} = \text{ПО} / \Phi$$

де ПО - втрати робочого часу через порушення режиму роботи, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу на регламентні перерви, розраховується за формулою:

$$KIT = VID/\Phi$$

де VID- час на відпочинок і особисті потреби, хв.

Розглянемо методики класичного таймменеджменту. Першим кроком будь-якого керівника, що серйозно зайнявся цією проблемою, повинен стати аналіз використання часового ресурсу. Аналіз використання часу допоможе виявити часові втрати, показати сильні й слабкі сторони робочого стилю, що практикується. Такий аналіз просто необхідний, якщо не відомо, на що взагалі витрачається час, не відомо, скільки часу вимагає виконання тих або інших справ, не відомо, які фактори стимулюють або обмежують працездатність.

Щоб проаналізувати проблему, потрібен достовірний облік часу. Найефективніший спосіб обліку часу - це ведення записів. При використанні з цією метою комп'ютера можна скористатись наступними програмами як Visual TimeAnalyzer. З її допомогою можна заощадити час і отримати графічне зображення своєї роботи.

У результаті аналізу виявляються «зłodії часу», різноманітні помилки використання робочого часу, необхідно визначити причини їхнього виникнення, виробити методи боротьби з ними, найбільш підходящі для конкретного працівника.

Таким чином, провівши облік витрат часу й аналіз змісту виконуваних видів діяльності, необхідно зіставити витрати часу на плановані справи з особистим бюджетом часу. І далі скласти відповідні плани.

6.6 Організація обліку використання робочого часу в будівельній організації.

Підвищення рівня керування будівельним виробництвом вимагає безперервного вдосконалювання організації праці управлінських працівників, раціонального використання ними робочого часу.

Як свідчить практика, недоліки методів організації й техніки управлінської праці, що існують, в остаточному підсумку, зводяться до неефективного використання часу керівниками і їхніми підлеглими (фахівцями).

До загальних недоліків можна віднести: виконання робіт не відповідних покладеним обов'язкам, (до 30% робочого часу) ; недостатньо висока доля творчої праці (у керівників приблизно 20-55% робочого часу, у фахівців -15-30%); безплановість у роботі та інші. Це призводить до того, що більшість керівників і фахівців працюють нерівномірно, ривками, авралами, в атмосфері метушні, або керівники надмірно поглинені виконанням поточних справ. Безплановість у роботі призводить до розчленовування робочого дня на численні короткі відрізки часу, за які вони практично не встигають зробити необхідне.

Обстеження різних категорій керівників показали недостатню ефективність їхньої праці, незважаючи на її високу інтенсивність.

Хронічна нестача часу за умови напруженого трудового темпу в керівників і фахівців - явище, яке притаманне керівникам в усьому світі. Перед кожною економічно розвиненою країною постає питання: як навчитися заощаджувати час тих, хто виконує функції керування. Для вивчення використання робочого часу керівників та фахівців застосовують різні методи - фотографію робочого дня, хронометраж, аналіз трудового процесу, двосторонні спостереження, метод хвилинних спостережень. Вищезгадані методи дослідження відрізняються один від одного галузями застосування, технікою запису результатів, способом оцінювання й т.д. Загальним для них є те, що вони засновані на вибірковому вивченні витрат часу. Їхня методика досить відома з досвіду нормування праці у виробництві.

Незалежно від методу обстеження вони містять наступні етапи: підготовка до спостереження; проведення спостереження; обробка даних спостереження; аналіз результатів; розробка рекомендацій з поліпшення використання робочого часу.

Значну допомогу під час проведення обстеження може надати використання кваліфікації видів груп робіт і зразкові нормативи питомої ваги елементів витрат робочого часу працівників будівельних організацій.

Управлінська праця і її наукова організація

Гр. робіт	Найменування групи	Види й елементи робіт						
1	Організаційно-адміністративна робота	Засідання. Виробничі наради. Поточне обговорення питань основної роботи. Узгодження й підписання службових документів. Адміністративні питання, пов'язані із прийомом і звільненням працівників. Прийом відвідувачів. Контроль ходу робіт. Поточний інструктаж працівників. Отримання завдань від керівництва. Інші питання, пов'язані з організаційною діяльністю						
2	Творча робота	Збір необхідних матеріалів, підготовка проектів постанов та наказів, інструкцій та інших директивних документів, а також доповідей, оглядів і довідок. Розгляд пропозицій і планів, підготовка висновків після їх розгляду, відгуків, зауважень. Складання планів, звітів, графіків, переліків, заявок і т.д. Підготовка тексту відповідей кореспондентам. Вивчення й узагальнення матеріалів передового досвіду. Аналіз виконання плану за минулий період. Економічний-економічні, інженерно-економічні розрахунки						
3	Технічна робота	Підбір матеріалів для підготовки доповідей, отримання матеріалів і листів. Пошук різних документів. Обчислювальні й розрахункові роботи, Друкування на друкарській машинці. Вичитування друкованого матеріалу. Видача довідок згідно з документами. Замовлення телефонних переговорів. Контроль ходу виконання документів. Прийом і передача телефонограм. Підшивка документів. Реєстрація кореспонденції.						
4	Роботи, не передбачені посадовими обов'язками	<i>Виконання функцій табельниці</i> Навчання на курсах підвищення кваліфікації. Участь у семінарах. Відвідування тематичних виставок. Виконання окремих доручень						
5	Допоміжна робота	Підготовка й прибирання робочого місця. Пересування усередині й поза установою						
6	Час на особисті потреби й відпочинок	Перерви для фізкультурних пауз і особистих потреб. Перерви на відпочинок						
7	Втрати робочого часу	Очікування прийому в керівництва. Незавантаженість (простої). Виконання суспільних обов'язків у робочий час (які можна виконати не в робочий час), Порушення трудової дисципліни						
<i>Найменування посад</i>		Доля витрат робочого часу за групами, %						
		1	2	3	4	5	6	7
Начальники відділів		64	25	3	-	5	3	-
Зам. Начальників відділів		58	30	4	-	5	3	-
Фахівці (головні)		25	61	5	-	5	4	-
Старші інженери		17	68	6	-	5	4	-

Результати обстеження витрат робочого часу керівниками й фахівцями в різних країнах дають підставу виділити три групи виконуваних ними робіт: періодично повторювані; нерегулярні й виняткові.

Регулярно повторювані й циклічні роботи займають у керівників приблизно 60%, у фахівців до 80-90% робочого часу.

Ці дві групи робіт створюють можливості ефективного використання робочого часу інженерно-управлінських працівників в умовах чіткого режиму роботи організації. Вершину цієї системи представляють типові (стандартні) робочі графіки, які називають також режимами дня. Графіки відображають намагання правильно ритмічно працювати протягом основних відрізків часу робочого дня, тижня, місяця..

Планування робочих завдань допомагає виконувати за той самий період часу більше роботи, тобто витратити на одну й ту ж роботу менше часу, добиваючись при цьому більш високої її якості, Індивідуальне планування роботи полягає в наступному: керівники структурних підрозділів на основі плану роботи організації на певний період (місяць, квартал і т.д.) розробляють робочі завдання із зазначенням термінів їх виконання й виконавців відповідних робіт.

Зміст індивідуального планування полягає в тому, щоб внести в стиль роботи певну систему, основою якої є чітка реєстрація завдань, усунення нерівномірності в роботі, осмислення перспективних проблем, зниження перевантаження.

Розпочинаючи до складання індивідуального плану, необхідно точно продумати кожне завдання, що має бути виконане за планований період часу; згрупувати завдання залежно від мети, змісту, обсягу й послідовності виконання. У плані повинен передбачатися час для індивідуальної роботи з удосконалення спеціальних знань, участі в нарадах, виїзду на об'єкти й т.д. При розробці планів робіт варто передбачати резерви часу для виконання позапланових завдань і доручень

Контрольні питання до розділу 2:

1. Що таке управлінська діяльність?
2. Що таке посадова діяльність і чим вона відрізняється від управлінської діяльності?
3. Праця керівника й управлінська праця - це одне й теж?
4. Основні форми руху управлінської діяльності
5. Дати системну характеристику посаді.
6. Чим відрізняється менеджер від інших посадових понять ринкової економіки?
7. Які професійні функції менеджера?
8. У чому полягає раціональна організація управлінської праці?
9. Назвіть основоположників НОУП за кордоном.
10. Схарактеризуйте основні етапи становлення НОП за кордоном.
11. Назвіть основні етапи розвитку НОУП у СРСР.
12. Назвіть основоположників НОП у СРСР.

Завдання до розділу 2

Завдання 1

Одним із ключових питань керування в бізнесі було і залишається питання - що таке гарний менеджер? Протягом багатьох років він залишався дороговказом під час з'ясування питання, як досягти успіху. Увага при цьому концентрувалася на особистих якостях керівника. Так, Конфуцій виходив з того, що керівник насамперед має тонке й глибоке проникнення в характери й почуття своїх соратників. Греки в часи Гомера бачили наступні чотири якості, необхідні ідеальному керівникові:

-
1. Мудрість Нестора;
 2. Справедливість Агамемнона;
 3. Хитрість Одиссея;
 4. Енергійність Ахіллеса.

Гомер підкреслював, що в дійсності ідеального керівництва не існує, до нього можна тільки наблизитися, коли різні керівники - кожний з притаманними йому якостями - будуть цілеспрямовано працювати разом. При цьому керівник зобов'язаний постійно пам'ятати про свої сильні й слабкі боки; у протилежному випадку він може стати жертвою власного високого положення.

Наприкінці XX століття деякі вчені вважають, що для сучасного менеджера необхідні:

Фізичні якості: активність, енергійність, здоров'я, сила;

Особистісні якості: пристосовність, упевненість у собі, авторитетність, прагнення успіху;

Інтелектуальні якості: розум, вміння прийняти потрібне рішення, інтуїція, творчі здібності;

Соціальні здібності: контактність, легкість у спілкуванні, тактовність, дипломатичність.

Однак із цією думкою чимало вчених і практиків не погоджуються, висловлюючи наступні міркування:

- володіння менеджером перелічених вище якостями ще не гарантує ефективність керівництва;
- всім відзначеним вимогам відповідає тільки обмежена кількість людей;
- цей підхід припускає, що «керівниками народжуються»;
- добре керувати не можливо (або практично не можливо) навчитися.

До цього можна було б додати й ряд інших заперечень.

Продумайте й сформулюйте систему тих якостей, які повинен мати сучасний менеджер.

Підкресліть, як перевагами, має володіти український менеджер, що діє на нашому ринку.

Завдання 2

Визнано, що в ідеалі менеджер повинен мати наступні якості:

- глибоке знання всього того, що пов'язане з функціонуванням і розвитком ринкової економіки;
- політична зрілість, тобто вміння враховувати політичні наслідки рішень;
- схильність і здатність шукати й використовувати резерви людського фактора в підприємстві;
- вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу;
- пріоритет суспільних інтересів, тобто готовність на певному етапі відмовитися від особистих вигід заради досягнення суспільно значущих цілей;
- психологічна освіта;
- схильність і бажання керуватися засадами соціальної справедливості;
- вміння брати на себе відповідальність;
- здатність критикувати з користю для справи й сприймати критичні зауваження;
- постійно проявляти ініціативу й завзятість, діловитість (вміння не робити марних справ);
- прагнення долати перешкоди, проявляти волю й гнучкість;
- логічне мислення;
- здатність в інтересах справи використовувати пропозиції, протилежні власній позиції;
- стресостійкість як засіб захисту від перевантажень за допомогою ефективних методів роботи.

Оцініть весь комплекс якостей, яким повинен володіти ідеальний менеджер, і підготуйте відповіді на наступні питання:

1. Чи досить повний, на Ваш погляд, наведений перелік? Чи не потрібно до нього що-небудь додати?
2. чи немає в цьому наборі, на Вашу думку, чого-небудь зайвого?
3. Які додаткові якості необхідні менеджерові, що функціонує в сучасному українському бізнесі?

Тест « Чи організована Ви людина? »

Після прочитання кожного питання виберіть варіант відповіді. Потім з допомогою ключа, що поміщений наприкінці тексту, знайдіть кількісні оцінки обраних варіантів відповідей. Складіть усі оцінки й суму співвіднесіть із оцінками результатів, які Ви знайдете після ключа до тесту.

1. Чи є у Вас головна мета в житті, досягнення яких Ви прагнете?

А. У мене є така мета.

Б. Хіба можна мати якісь цілі, адже життя так мінливе?

В. У мене є головні цілі, і я підпорядковую життя їхньому досягненню.

М. Цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їхньому досягненню.

2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спеціальний блокнот і т.д.?

А. Так.

Б. Немає.

В. Не можу сказати ні «так», ні «ні», тому що тримаю основні справи в голові.

М. Пробирав складати план, використовуючи для цього тижневик, але потім зрозумів, що мені це нічого не дає.

Д. Складати плани - це «гра в організованість».

3. Чи «критикуєте» Ви себе за невиконання накресленого на тиждень, на день?

А. «Критикую» у тих випадках, коли бачу свою провину, лінь або не-повороткість.

Б. «Критикую», незважаючи ні на які суб'єктивні й об'єктивні причини.

В. Зараз і так усі критикують один одного, навіщо ж ще «вичитувати» себе?

М. Дотримуюся такого принципу: що вдалося зробити сьогодні - добре, а що не вдалося - виконаю, іншим разом.

4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових людей, організацій, знайомих?

А. Веду записи телефонів, прізвищ, імен довільно.

Б. Часто міняю записники із записами телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». При переписуванні телефонів намагаюся все зробити «по науці», однак потім знову збиваюся на довільний запис.

В. Запис телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою». Вважаю, що були б записані номер телефону, прізвище, ім'я, по батькові, а на якій сторінці і як записано, це не має особливого значення.

М. Використовуючи загальноприйняту систему відповідно до алфавіту, записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, а якщо потрібно, те й додаткові відомості (адресу, місце роботи, посаду).

5. Вас оточують речі, якими Ви часто користуєтеся. Які Ваші принципи розташування речей?

А. Кожна річ лежить, куди потрапить.

Б. Дотримуюся принципу: кожній речі - своє місце

В. Періодично наводжу порядок у розташуванні речей, предметів. Потім кладу їх куди прийдеться. Через якийсь час знову наводжу порядок і т.д.

М. Вважаю, що це питання не має ніякого стосунки до самоорганізації.

6. Чи можете Ви після закінчення дня сказати: де, скільки й з яких причин Вам довелося даремно згаяти час?

А. Можу сказати, але не з точністю 100%.

Б. Можу сказати тільки стосовно тих ситуацій, у яких було дарма згаяно час.

В. Якби згаяний час обертався на гроші, тоді б я лічив його

Г. Не тільки чітко уявляю: де, скільки й чому було згаяно, але й відшукую прийоми скорочення витрат часу у таких самих ситуаціях.

7. Якими є Ваші дії, коли на зборах починається «переливання з пустого в порожнє»?

А. Пропоную звернути увагу на суть питання

Б. На будь-яких зборах буває й щось потрібне, і щось зайве. Нічого отут не поробиш - доводиться слухати.

В. Пориною в «небуття»

М. Починаю займатися тими справами, які взяв із собою розраховуючи на «переливання з пустого в порожнє».

8. Припустимо, Вам виступити з доповіддю. Чи надасте ви значення не тільки змісту доповіді, але і її тривалості?

А. Приділяю серйозну увагу змісту доповіді. Гадаю, що тривалість потрібно визначати тільки приблизно. Якщо доповідь цікава, варто надати час, щоб її закінчити.

Б. Приділяю у рівній мірі увагу змісту й тривалості доповіді, а також його варіантам залежно від часу.

9. Чи намагаєтеся Ви використовувати буквально кожну хвилину для виконання надуманого?

А. Намагаюся, але в мене не завжди це виходить у силу особистих причин (нестача сил, поганий настрій і т.д.)

Б. Не прагну цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим відносно часу.

В. Навіщо прагнути, якщо час все одно не обженеш

М. Намагаюся, незважаючи ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?

А. Записую у своєму тижневику, що виконати і за який термін

Б. Фіксую найбільш важливі доручення, прохання. Завдання у своєму тижневику.

В. Намагаюся запам'ятовувати доручення, завдання й прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак повинен зізнатися, що пам'ять часто підводить мене.

М. Дотримуюся принципу «зворотної пам'яті»: нехай пам'ятає про доручення й завдання той, хто їх дає. Якщо доручення потрібне, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Чи вчасно ви приходите на ділові зустрічі, збори?

А. Приходжу раніше на 3-5 хвилин

Б. Приходжу до початку

В. Зазвичай, спізнююся

М. Завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше або вчасно.

Д. Якби був виданий посібник «Як не спізнюватися», то я, напевне, навчився б не спізнюватися.

12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

А. Вважаю, що своєчасність виконання - це один з важливих показників уміння працювати, свого роду тріумф організованості. Однак мені завжди дещо не вдається виконати вчасно.

Б. Краще трохи затягти виконання завдання

В. Волію менше міркувати про своєчасність, а виконувати завдання й доручення вчасно

М. Вчасно виконувати завдання або доручення - це вірний шанс одержати нове. Ретельність завжди своєрідно карається.

13. Припустимо, Ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне досить важко. Як Ви будете поводитися в цій ситуації?

А. Повідомлю про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне

Б. Скажу, що обставини змінилися й виконати обіцянку важко. Одночасно скажу, що не треба втрачати надію на виконання обіцяного

В. Буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю - добре, не виконаю - теж не лихो, тому що я досить рідко не стримував своїх обіцянок

Г. Нічого не буду обіцяти людині. Виконаю обіцяне за всяку ціну.

Ключ до тестового завдання « Чи організована Ви людина?»

№ питання	Варіанти й оцінки відповідей у балах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	6	-
7	6	0	0	3	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	1	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Якщо Ви набрали:

Від 72 до 78 балів – Ви організована людина. Єдине, що можна порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте й далі самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягли межі. Самоорганізація, на відміну від природи, дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними;

Від 63 до 71 бала – Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам безсумнівну перевагу перед тими людьми, які «викликають» організацію «під рушницю» у випадку гострої потреби. Але вам належить уважніше придивитися до самоорганізації, поліпшити її;

Менше 63 балів – Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили Вас бути в чомусь організованим. Організованість то проявляється у Ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони й принципи. Постарайтеся проаналізувати свої дії, витрату часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що й не підозрювали. Щоб стати організованою людиною, потрібно перебороти себе, потрібно мати волю й завзятість.

Завдання 3.

Підготувати повідомлення з наступних тем:

1. Еволюція наукових підходів до керування.

Шумери (5 тис. до н.е.). Сократ (400 років до н.е.), Ксенофонт (400 років до н.е.), Платон (350 років до н.е.), Олександр Македонський (325 років до н.е.), Нікколо Макіавеллі (1525р.), Адам Сміт (1767г), Макс Вебер (1900-1907рр), Честер Бернард (1938г), Ігор Ансофф (1965г), Генрі Мінцберг (1975г), Г.Кунц і С.О. Доннел (1981г), Р. Аккоф(1985г), Генрі Форд-старший (1927-1930).

2. Нові підходи до НОУП у закордонному менеджменті.

3. Основні концепції історії НОУП у СРСР (Богданов А.А., Гастев А.К., Керженцев П.М., Дунаєвський Ф.Г., Єрманський О.М. і ін.)

Завдання 4

Одна з головних професійних навичок і вмінь керівника при роботі з будь-якою інформацією - читати швидко, вибірково, уважно, запам'ятовуючи міцно й надовго. Нижче наведено тест, що допоможе визначити Ваші можливості в цій галузі.

1. Приготуйте папір, ручку й годинники із секундною стрілкою. Вам буде запропоновано 3 завдання, які треба буде виконати за певний час. Запам'ятаєте наведені нижче слова разом з порядковими номерами, під якими вони зазначені в списку.

Відповідь можна зарахувати тільки за умови, що слово відтворюється разом з його порядковим номером, під яким воно значиться в списку. На запам'ятовування 20 слів дається 40 секунд.

Запишіть усі слова (разом з їхніми номерами).

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. українець | 11. масло |
| 2. економіка | 12. папір |
| 3. каша | 13. тістечко |
| 4. татування | 14. логіка |
| 5. нейрон | 15. соціалізм |
| 6. любов | 16. дієслово |
| 7. ножиці | 17. прорив |
| 8. совість | 18. дезертир |
| 9. глина | 19. свіча |
| 10. словник | 20. вишня. |

Відповідь визначите по формулі:

Кількість правильно відтворених слів x 100

Кількість пропонованих слів

2. Учиніть те саме з числами і їхніми порядковими номерами. Час запам'ятовування - 40 секунд. Відсоток правильних відповідей обчисліть за тією ж формулою.

1 - 43	5 - 81	9 - 96	13 - 87	17 - 8
2 - 57	6 - 72	10 - 7	14 - 56	18 - 61
3 - 12	7 - 15	11 - 37	15 - 47	19 - 83
4 - 33	8 - 44	12 - 18	16 - 6	20 - 73

3. Протягом 60 секунд прочитайте текст. У ньому виділені жирним шрифтом і пронумеровані 10 головних думок. Спробуйте відтворити їх, зберігаючи зазначену послідовність.

«У 1912 році в Атлантичному океані відбулася катастрофа. Величезний пасажирський пароплав «Титанік», який йшов першим рейсом з Європи до Америки, зіштовхнувся у тумані з плаваючою крижаною горою-айсбергом (1), отримав велику пробоїну й почав тонути (2). «Спустити шлюпки!» - скомандував капітан. Але шлюпок виявилось недостатньо (3). Їх вистачило тільки для половини пасажирів. «Жінки й діти - до сходів, чоловікам надягти рятувальні пояси!» (4) - пролунала друга команда. Чоловіки мовчки відійшли від борта. Пароплав повільно занурювався у темну холодну воду (5). Один по одному відчаливали від судна, що гине, човни з жінками й дітьми. От почалася посадка в останню шлюпку (6).

І раптом до сходів, кричачи й виючи, кинувся якийсь товстун, зі спотвореним від страху обличчям (7). Розштовхуючи жінок і дітей, він пхав матросам пачки грошей і намагався сісти в переповнену людьми шлюпку (8).

Почувся неголосний сухий щиглик - це капітан вистрілив з пістолета (9). Боягуз упав на палубу мертвим (10), але ніхто навіть не озирнувся в його сторону».

Відповідь визначите за формулою:

Тест дозволяє оцінити Ваші загальні можливості, що мають в основі гарну пам'ять. Обчислення продуктивності запам'ятовування: число правильно відтворених слів помножте на 100 і поділіть на 20. Отримаєте відсоток продуктивності запам'ятовування: 90-100% - відмінно, 70-90% - дуже добре, 50-70% - добре, 30-50% - задовільно, 10-30 % - погано, 0-10% - дуже погано.

Ситуація 1

У директора об'єднання в кабінеті перебуває представник заводу, якому об'єднання постачає ряд виробів за угодою кооперації й з яким склалися багаторічні гарні стосунки. Він просить трохи змінити номенклатуру й терміни постачання, пояснює необхідність цього й передає відповідний лист. Не маючи необхідної інформації з суті питання, що цілком природньо, щиро бажаючи допомогти споживачеві й у той же час не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися й допомогти. Чи правильно він робить?

Ситуація 2

Розглядаючи пошту, керівник виявляє документ, з яким необхідно ознайомитися детальніше. Але часу зараз обмаль, і він залишає документ у себе в надії уважно прочитати його в суботу вдома. Чи вірно він робить?

Ситуація 3

Зі структурного підрозділу документи надходять керівникові на підпис у трьох екземплярах: один піде до адресата, другий повернеться в підрозділ, третій залишиться у секретаря або в канцелярії. Третій екземпляр документа потрібний для підстраховування. Адміністратор не переконаний, що другий екземпляр швидко буде знайдено у справах структурного підрозділу, тому його теж залишає в секретаря. Чи правильний такий підхід?

Розділ 3. Організація процесів керування

Глава 7. Організаційне проектування

7.1 Системний підхід до аналізу й проектування організаційних зв'язків.

7.2 Проектування структур керування.

7.1 Системний підхід до аналізу й проектування організаційних зв'язків.

Методи виконання управлінських операцій

Основними елементами процесів управлінської праці є управлінські операції.

Управлінські операції - це трудові операції управлінського персоналу, виконувані за функціонально-технологічними ознаками, вони входять до складу різних управлінських робіт.

Розглянемо зміст і методи виконання найпоширеніших управлінських операцій.

1. Організаційно-адміністративні операції. Ця група операцій належить до діяльності менеджерів, якимось чином торкається фахівців і технічних виконавців.

Службово – комунікаційні операції, що забезпечують службові взаємозв'язки працівників у процесі виконання посадових обов'язків.

Розпорядницькі операції. В умовах колективної праці необхідно представити в певній формі прийняті менеджером рішення й довести їх до виконавців.

Координаційні операції. До них належать усі операції, виконувані для взаємного зв'язку роботи різних ланок керування (за змістом й строками) з метою забезпечення їхньої узгодженої діяльності під час розв'язання поточних або перспективних завдань підприємства.

2. Аналітико – конструктивні операції. Процес творчої роботи в керуванні пов'язаний з виробленням і прийняттям організаційних, технічних, економічних і інших рішень, спрямованих на постановку цілей і завдань, на визна-

чення шляхів і методів їхнього здійснення. Аналітико-конструктивні операції допускають чітке виділення наступних 2-х етапів процесу підготовки рішення:

1. аналіз існуючого становища: ознайомлення з ходом виробництва, розгляд документів, вивчення спеціальної літератури, передового досвіду, складання довідок і оглядів;

2. проектування рішень: розробка пропозицій, проектів, планів, інструкцій, нормативів і інших матеріалів.

Аналітичні операції пов'язані зі стадією отримання й сприйняття інформації й часу, необхідного для прийняття рішень стосовно тієї або іншої функції керування.

Конструктивні операції пов'язані з підготовкою й прийняттям рішень.

3 Інформаційно – технічні операції. Належать операції, пов'язані з обробкою інформації. Призначення цих операцій - інформаційне й документальне забезпечення потреб керівників і фахівців. Їхня особливість - можливість широкого застосування засобів організаційної й обчислювальної техніки.

Документаційні операції. Носіями інформації є різні види документів.

Первинно-рахункові й облікові операції. Значення - достовірна первинна інформація стосовно стану керованого об'єкта є умовою ефективного керування. Зміст і обсяг зазначених операцій обумовлені номенклатурою й кількістю об'єктів, що підлягають обліку, усе залежить від рівня спеціалізації, типу виробництва й т.д.

Комунікативно – технічні операції. Розповсюдженим засобом сприйняття інформації людиною є диспетчерські пульти, табло, щити, на яких фіксується первинна інформація.

Обчислювальні й формально – логічні операції. Це операції обробки інформації. Особливість їх у тому, що вони не можуть бути покладені на технічних виконавців, а вимагають кваліфікованих фахівців - математиків, програмістів, операторів.

Організація процесів управлінської праці менеджера.

Менеджер займає особливе місце як особа, яке несе персональну відповідальність за рішення покладених на колектив завдань, стан і результати його діяльності. Відповідальність менеджера має подвійний характер:

З одного боку, він відповідає перед колективом за правильне керівництво, що створює умови для ефективної роботи, з іншого боку, перед споживачами продукції й послуг - за своєчасне і якісне задоволення потреби в них.

У цьому зв'язку зміст процесів управлінської праці менеджера характеризується значною різноманітністю. Менеджер виступає в ролі організатора, фахівця (інженера, економіста), адміністратора, вихователя й суспільного діяча. Співвідношення між цими видами діяльності і їхній конкретний зміст залежать від масштабів і характеру керованого об'єкта.

Види організаційних повноважень відбиті на Рис 7.1

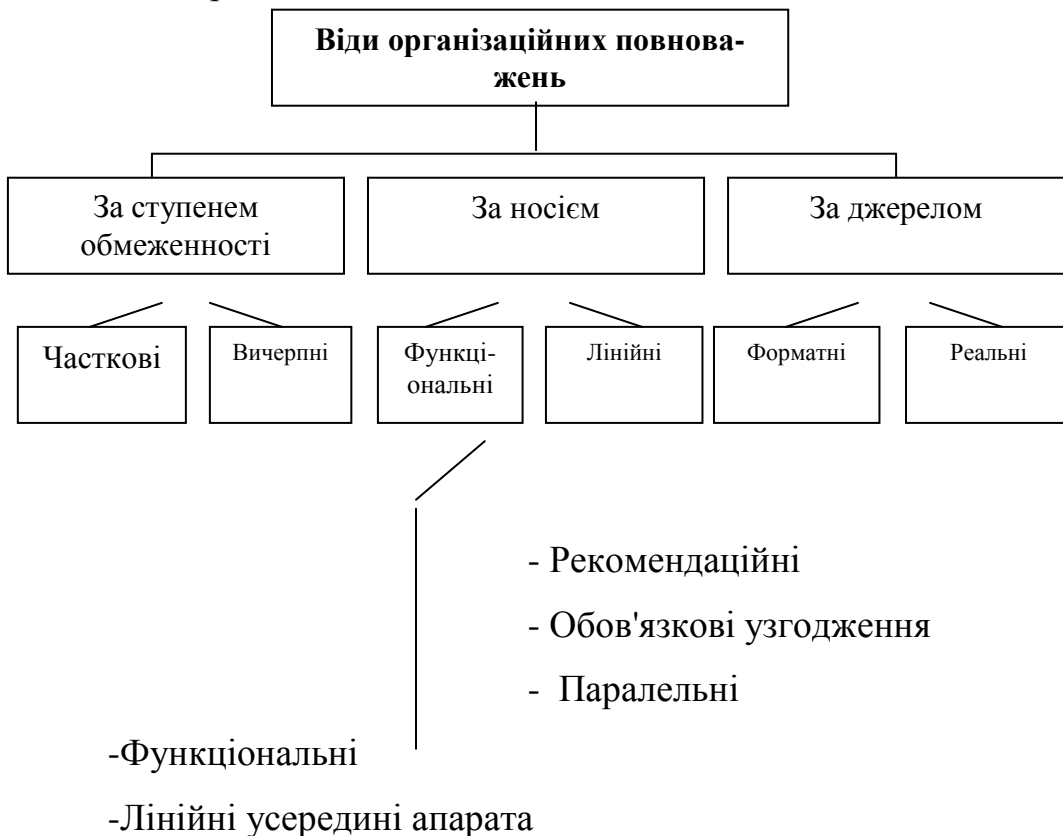


Рис 7.1 Види організаційних повноважень.

Функції менеджера як адміністратора істотно скорочуються, обмежуючись випадками, коли стосовно працівників необхідні тільки методи адмініст-

ративного впливу в межах діючих правових норм. Процеси праці менеджера повинні повною мірою охоплювати всі види діяльності відповідно до їхніх функцій, прав, обов'язків.

Організація процесу делегування повноважень. Ключову роль в організаційній функції грають процеси делегування повноважень.

Організаційні повноваження - це узаконене право приймати рішення й віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою для ефективного виконання менеджерами своїх обов'язків. Повноваження припускають, що менеджери не тільки мають право, але й зобов'язані віддавати розпорядження підлеглим і робити незалежні дії вчиняти незалежно – краще без попереднього узгодження й схвалення керівництва.

За носіями повноваження ділять на лінійні й функціональні:

Лінійні повноваження – їх мають лінійні менеджери. Вони ґрунтуються на принципі одноосібного керування, що передається безпосередньо від начальника до підлеглого й далі до інших підлеглих. Забезпечує керівникам узаконену владу для керування підлеглими. Керівник, що має лінійні повноваження, має також право приймати оперативні рішення й діяти в окремих ситуаціях без узгодження з іншими керівниками.

Функціональні повноваження мають фахівці адміністративного апарата.

Делегування повноважень як основа організаційної функції здійснюється при дотриманні ряду основних вимог, що набули статусу організаційних принципів делегування:

Скалярний принцип. Чим чистіша є лінія повноважень від вищого керівника до кожного підлеглого, тим більш ефективними виявляються системи внутрішньої комунікації функціонування підприємства в цілому.

Принцип делегування. Повноваження, делеговані окремим керуючим, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

Принцип абсолютної відповідальності. Відповідальність, що мають підлеглі відносно керівництва за результати своєї роботи є абсолютною, а начальники не можуть ухилятися від відповідальності за організацію діяльності підлеглих.

Принцип паритету повноважень і відповідальності. Відповідальність за дії не може бути більше тієї, котра впливає з делегованих повноважень, але не повинна бути меншою.

Принцип єдиноначальності. Чим повнішою є підзвітність одному керівникові, тим менш імовірне виникнення протиріч у виконанні й вище відчуття особистої відповідальності за результати.

Принцип рівня повноважень. Рішення, що входять до компетенції окремих керівників, повинні ними й прийматися, а не спрямовуватись «нагору».

7.2 Проектування структур керування

Процес організаційного проектування

Для ефективного функціонування організації вона повинна бути відповідним чином спроектована.

Організаційне проектування являє собою розробку проектів створення нових ефективних або вдосконалення існуючих організацій.

Організаційний проект являє собою сукупність документів, що регламентують етапи й процеси побудови організації, а так само організаційно-технічні, фінансові, економічні й інші механізми її функціонування й розвитку.

Концепція оргпроекування заснована на принциповій можливості поліпшення діяльності організації.

Умови оргпроекування:

1. аналіз і облік факторів середовища;
2. місія й цілі нової організації;
3. вимоги до нової організації;
4. можливості нової організації;

-
5. наукові досягнення в теорії організації й керування;
 6. вітчизняний і закордонний досвід створення й перебудови аналогічних організацій.

До головних елементів проектування організації відносять:

- вертикальний і горизонтальний поділ праці й кооперацію праці;
- централізацію й децентралізацію;
- обсяг контролю (масштаб керування);
- ієрархію в організації;
- розподіл прав, обов'язків, відповідальності й ін.

Проектування індивідуальної діяльності фахівця

Індивідуальна діяльність фахівця в певній професійній сфері складається з *особистих* дій і *індивідуальних компонентів* взаємодій з іншими людьми, в організації й поза її межами. Ці дії й взаємодії необхідні для розв'язання сукупності трьох завдань, які диктує, або може диктувати фахівцеві посада, яку він обіймає, відповідно до роду занять, режимом роботи й загальними цілями організації.

1. Можна запропонувати спрощену процедуру розробки проекту індивідуальної діяльності фахівця у вигляді наступних розпоряджень, сполучення яких дозволяє вирішувати багато організаційно-психологічних завдань. Ознайомитися із задумом організації й існуючих аналогів діяльності фахівців.

2. Визначити цілі й функції, коло обов'язків і прав фахівця.

3. Виявити припустимі режими індивідуальної роботи, оцінити їхню відносну частоту.

4. Установити набір завдань і оцінити частоту їхньої появи в процесі роботи.

5. Розробити варіанти дій і індивідуальних компонентів взаємодій (відносно потреби) для розв'язання кожного завдання.

6. Алгоритмізувати варіанти рішення завдань і записати алгоритми у вербально-символічній формі й у вигляді блок-схем.

7. Для роботи фахівця-оператора синтезувати алгоритмічні структури режимів роботи й діяльності в цілому для проектування інформаційної моделі й компонування робочого місця.

8. За алгоритмами (п.6) оцінити й вибрати найбільш ощадливі за складністю й надійні стосовно виконання варіанти розв'язання завдань.

9. Емпірично, експертним шляхом, або шляхом наближених розрахунків оцінити витрати часу на розв'язання кожного із завдань і всіх запропонованих фахівцеві завдань. На цій основі оцінити рівень завантаження (або недовантаження) фахівця.

10. На основі всього попереднього розробити додаткову інструкцію й (якщо треба) експлуатаційні інструкції й розпорядження.

11. Розробити вимоги до робочого місця й оргтехніки, до організації режимів і умов роботи фахівця.

12. Розробити пропозиції до профорієнтації й підбіру фахівців для певної діяльності.

13. Розробити вимоги до рівня кваліфікації, ділових і особистісних якостей фахівця для заміщення посади.

14. Розробити пропозиції стосовно додаткового навчання й тренажа фахівців.

15. Оформити проект.

Складені проекти індивідуальних діяльностей фахівців обговорюються, оцінюються й приймаються (або ні) замовником, а за необхідності допрацьовуються.

Проектування діяльності групи фахівців

Варто розрізнити в діяльності людей дві частини — *індивідуальну* і *колективну*: перша складається з дій, а друга - із взаємодій. Такий розподіл виглядає умовним. Тому що взаємодії складаються теж з індивідуальних дій, викликаних партнерами або адресованих партнерам. Але взаємодії це більш складні утворення, ніж дії, тому що у взаємодіях узгоджуються індивідуальні зусилля співробітників, що вирішують *разом* складні (колективні) завдання, непосильні одинакам. Найліпші (правильні, узгоджені, відпрацьовані й т.д.) взаємодії

організують діяльність організацій, а погані - дезорганізують її. Тому під час формування груп професіоналів, що співпрацюють, обов'язково *враховують* сумісність претендентів.

У існуючих організаціях зі сформованою структурою діяльності можна й потрібно проектувати тільки колективні частини діяльності різних груп фахівців. Тому що саме взаємодії персоналу погано вивчені й неадекватно зорганізовані. Звичайно, при виникненні потреби, доводиться проектувати також індивідуальні частини діяльності.

Можна припустити наступну послідовність операцій для проектування колективної (частини) діяльності групи фахівців:

- Виявити набір завдань, розв'язуваних шляхом взаємодій (групові завдання).
- Оцінити періодичність виникнення й частоту розв'язання групових завдань.
- Для кожного завдання виявити функції й склад (можливо змінний) необхідних і достатніх взаємодій.
- Розробити оптимальні варіанти парних (і множинних, якщо треба), горизонтальних і вертикальних взаємодій, їхніх індивідуальних компонентів.
- Алгоритмізувати варіанти розв'язання групових завдань із урахуванням необхідної оргтехніки й засобів комунікації.
- Оцінити експертним або розрахунковим шляхом витрати часу на розв'язання групових завдань і на індивідуальні внески партнерів.
- За результатами в п. 6. уточнити ефективність обраних варіантів, або скорегувати п. 4.
- Зобразити на планах робочих приміщень (схемах міста, картах місцевості й т.п.) просторові структури розв'язань групових завдань і оптимізувати маршрути переміщень, організацію черговості взаємодій, розподіл функцій та ін.

Для нової, ще створюваної організації, проектування діяльності персоналу, на наш погляд, може бути здійснене як одночасне або послідовне рішення проектувальних завдань для індивідуальних і колективних частин діяльності фахівців, груп фахівців і організації в цілому.

Проектування посадових інструкцій

Керівники зазнають труднощі з тим, що персонал уникає розв'язань галузі невизначених завдань. Хоча саме вони пов'язані з розвитком, конкурентними перевагами, а іноді й просто збереженням позицій на ринку. При цьому, рішення саме таких завдань є безпосередніми обов'язками, наприклад, управлінського персоналу організацій. Навіть діяльність виконавців не обмежена тільки лише детермінованими завданнями. Завжди існують зони, які співробітник повинен як би до визначити, щоб виконати покладені на нього обов'язки.

Співробітники редукують складність, намагаються знизити емоційну напругу й зменшити суб'єктивну ціну діяльності. Разом з тим, саме стратегічні завдання при цьому страждають найбільше, тому що погано визначені правила для їхнього розв'язання й параметри їхнього розпізнання. Все це симулює переглянути традиційні уявлення як про процес проектування посадових інструкцій, так і їхні цілі. Якщо традиційний підхід головним чином пропонував точну послідовність дій за певних умов, то зараз, особливо, для професій «людина-людина», «людина-знак» такі розпорядження мало придатні, тому що значна частина робочих завдань і ситуацій не шаблонні.

Із цих позицій посадова інструкція повинна не тільки описувати дії, задаючи тверді вимоги й обмеження, а інструктувати, як працювати в невизначених ситуаціях і при цьому досягати результату. Тобто предметом для проектування в посадових інструкціях є результативні способи зниження невизначеності. У посадовій інструкції необхідно конкретно й чітко перелічити *підпорядкованість* і *домінування*, *обов'язки* й *права* із вказівкою необхідних або можливих взаємодій (з іншими посадовими особами, замовниками, клієнтами й т.д.), резервування й компетентність для заміщення посади. Із цих позицій змістовна структура посадових інструкцій виглядає так:

Орієнтація. Інструкція повинна описувати ознаки, по яких фахівець може діагностувати й класифікувати робочі ситуації. Відповідно, відносити їх до того або іншого класу стандартності-невизначеності. Це дозволить, що дуже важливо, розпізнавати їхнє значення, співвіднести з попереднім досвідом і ефективно діяти.

Місцевизначення. В інструкції повинне бути задане «місце» фахівця, його професійна позиція щодо рольових вимог до посадової позиції. Наприклад, відображати ключові знання, уміння, навички, ставлення до роботи, трудові цінності, які необхідні для виконання роботи.

Функціональні цілі. Інструкція відображає функціональні цілі посадової позиції, які повинні бути задані на рівні стану, а не на рівні окремих елементів процесу.

Класифікація робочих режимів. В інструкції повинен бути класифікований робочий процес за складністю, важливістю, ступенем ризику, витратами, вигодами й користі для організації. Таким чином, співробітник повинен щораз мати можливість усвідомити те, наскільки ефективно він діє на кожному з етапів виконання роботи, і скорегувати свою поведінку. Більшість інструкцій було зосереджене на тому, щоб не допустити позаштатної аварійної ситуації. Таким чином, заздалегідь орієнтувало фахівців на запобігання невдачі, а не на досягнення результату всіма можливими способами.

Можливості. Інструкція повинна містити способи, інструменти, ресурси й галузь впливу, що входить у компетенцію фахівця. Тобто він повинен представляти потенціал, який він має для рішення невизначеного завдання.

Сполучена комунікація. Інструкція повинна включати всі комунікативні й соціальні зв'язки, необхідні для виконання роботи. Задавати пріоритети в спільній діяльності, відображати способи дублювання, координації й інтеграції, ієрархію влади й відповідальність.

Така змістова структура на наш погляд, дозволить проінструктувати фахівця не тільки в стандартних, а й у невизначених і аварійних режимах роботи.

Проектування організаційної діяльності

Багато людей самі з більшим або меншим успіхом організують своє життя й діяльність, вибираючи цілі й засоби, плануючи послідовність дій і терміни досягнення бажаних результатів. Це називають самоорганізацією.

Але організація діяльності людини-організатора не зводиться до самоорганізації, звичайно необхідної, але полягає в організації діяльності інших людей.

Тому в XX столітті організаторську діяльність називали організаторською роботою, або *оргроботою*.

Головне в оргроботі - підбір і розміщення кадрів: «кадри вирішують все». Саме вмінням підбирати *сподвижників* відрізнялися видатні діячі минулого.

При проектуванні конкретної організаційної діяльності варто враховувати все сказане вище про організацію, проектування діяльності фахівців. Так, зокрема, визначивши ціль, треба виділити режими, а в них завдання оргроботи, спланувати її в часі й просторі з виконавцями, алгоритмізувати взаємодії й правила оцінки результатів. Таким чином організатором, або колективом організаторів (оргбюро, оргкомітет, рада директорів і т.п.) створюється задум організаційних заходів, який може бути записаний у вигляді проекту оргроботи.

Організаційно-індустріальний підхід, загалом, зосереджується на вивченні групових процесів, ієрархії організаційної структури, ефективності діяльності й розробляє методи багатокритеріальної діагностики й організаційного впливу. Індивідуально-консультативний підхід фокусується на виявленні впливу керівників організації на організаційне середовище (особливо його доцільності) і використовує корекційно-консультативну практику оргрозвитку. Разом з тим, перспективним є створення системи діагностики й впливу на оргсереду, що враховує й поєднує індивідуально-суб'єктивні й змістово-об'єктивні складові організації як цілого.

Ієрархічна організація як соціально-економічна система може бути представлена в наступних основних галузях:

1. Аналіз діяльності організації. (Ключове поняття - завдання.)
2. Аналіз процесів координації й інтеграції організації. (Ключове поняття - взаємодія).
3. Аналіз індивідуальних особливостей персоналій. (Ключове поняття - особливості).

Таким чином, при вивченні й проектуванні організаційних структур крім впливу навколишнього середовища, необхідно враховувати концепцію, філософію, цінності й цілі організації тому, що ці складові фактично визначають цілеспрямованість, керованість і специфіку поведінки.

Глава 8. Розробка й реалізація організаційних управлінських рішень.

8.1 Сутність і особливості організаційних управлінських рішень.

8.2 Технологія ухвалення організаційного рішення.

8.1 Сутність і особливості організаційних управлінських рішень.

Керівники витрачають значну частину часу на прийняття управлінських рішень. У багатьох випадках від цих рішень залежать реальні можливості досягнення цілей організації, її ефективна діяльність. Оцінка роботи керівника виробляється виходячи із числа й значущості прийнятих ним рішень. Про характер прийнятих в організаціях рішень свідчать дані табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Класифікація рішень, прийнятих організацією.

Ступінь структурованості	Слабоструктуровані (незапрограмовані)
	Високоструктуровані (запрограмовані)
Зміст	Економічні Соціальні Організаційні Технічні Наукові
Кількість цілей	Одноцільові Багатоцільові
Тривалість дії	Стратегічні (довгострокові) Тактичні (середньострокові) Оперативні (короткострокові)
Особа, що приймає рішення	Індивідуальні Групові
Рівень прийняття	Організації в цілому структурних підрозділів Функціональних служб Окремих працівників
Глибина впливу	Однорівневі Багаторівневі
Напрямки рішення	Усередині організації як системи Так, що виходять за її межі

Рішення можна оцінювати як гарні або погані стосовно кожного з двох загальних критеріїв: 1) відповідність об'єктивним вимогам гарному рішення в той час, коли воно приймається; 2) правильність рішення, що виявляється пізніше. Відповідність рішення загальному критерію припускає, що зазначене рішення:

- діюче й прагматичне, чітко визначає, що, коли і як буде зроблено відносно проблеми;
- вироблено в інтересах досягнення цілей організації;
- здійснено ефективно, тобто його реалізація дає організації певну вигоду.

Процес прийняття рішень включає наступні стадії: 1) виявлення й визначення проблеми; 2) пошук інформації й альтернатив розв'язання; 3) вибір серед альтернатив; 4) ухвалення рішення.

Необхідність прийняття того або іншого управлінського рішення виникає за наступних умов:

- є розбіжності між бажаним і існуючим рівнями розвитку (певна невідповідність діяльності організації її цілям);
- розбіжності досить великі, щоб бути поміченим, отже, заслуговують на увагу;
- особа, що приймає рішення, прагне скоротити розбіжності;
- особа, що приймає рішення, упевнена в можливості скорочення розбіжностей.

На виробничих фірмах *виявлення й визначення проблеми, що вимагає рішення*, відбувається, зокрема, у випадках, коли:

- ефективність фірми або підрозділу знижується в порівнянні з минулим періодом;
- результати не відповідають запланованим цілям;
- результати порівнянь із подібними підприємствами виявляються незадовільними.

На необхідність вживання відповідних заходів указують імовірні негативні наслідки того, що ця проблема залишиться невирішеною.

8.2 Технологія ухвалення організаційного рішення.

За виявленням проблеми й установленням її причин іде *стадія пошуку інформації й альтернатив розв'язання*. Припустимо, з'ясовується, що розмір прибутку підприємства в певний період скорочується, розрив між собівартістю продукції й ціною продажу починає звужуватися. Зібрана керівником інформація вказує на те, що причиною скорочення розриву є собівартість продукції, що збільшується, за рахунок зростання витрат на сировину, експлуатацію обладнання й оплату праці робітників. Можливі альтернативи рішень можуть бути наступними:

- зменшення вартості сировини за допомогою раціоналізації методів її придбання;
- зменшення вартості сировини шляхом переходу до власного її видобутку;
- скорочення виробничих витрат завдяки використанню більш ефективного обладнання;
- наймання дешевої робочої сили.

Масштаб пошуку необхідної інформації залежить від того, чи є проблема повторюваною, рутинною або новою. Якщо проблема стара, то керівник може використовувати колишні програми й моделі рішення. Якщо проблема нова, варто активізувати пошук і виробити достатнє число альтернатив для того, щоб забезпечити найбільшу обґрунтованість накресленого шляху. Істотну допомогу в накопиченні й обліку необхідної інформації повинен зробити аналіз зовнішнього середовища підприємства в поточному і перспективному періодах.

Способи вибору рішення серед альтернатив *поділяють* на задовільні й максимізаційні. У першому випадку рішення покликане просто задовольнити виниклу потребу, у другому — з великої кількості альтернатив вибирається найкраще рішення. Процес вибору може спиратися на раціональні докази, інтуї-

тивні уявлення, комбінацію того й іншого. З акту *ухвалення рішення* впливають передача його для реалізації, організація його підтримки, асигнування необхідних ресурсів, створення системи зворотнього зв'язку.

Відносна *значимість рішення* визначається на основі таких, наприклад, критеріїв, як кількість людей, які потрапили під вплив певного рішення; кількість витрачених засобів і ступінь впливу рішення на виживання або прибутковість підприємства; час, який керівники витрачають на обґрунтування й реалізацію рішення.

Інший фактор, що впливає на процес ухвалення рішення і його якість, — це кількість часу в керівника на ухвалення рішення (*тиск часу*). Коли тиск часу значний, керівники можуть бути не в змозі отримувати достатню інформацію або розглядати необхідне число альтернатив. Тиск часу впливає також на сам процес ухвалення рішення. Наприклад, як показують дослідження, керівники при браку часу більше уваги звертають на негативні, ніж на позитивні, обставини й розглядають невелику кількість факторів під час ухвалення рішення.

Факторами, що впливають, є також умови, за яких діє особа, що приймає рішення. Для опису *навколишніх умов* використовують такі поняття, як «визначеність — невизначеність». В умовах визначеності особа, що приймає рішення, знає всі альтернативи й наслідки кожної з них. Рішення полягає у виборі альтернативи, що максимізує очікуваний результат. У таких випадках можуть ефективно застосовуватися лінійне програмування й моделі.

Інша справа - облік можливих ризиків, пов'язаних із прийняттям того або іншого рішення. В управлінській літературі найпоширенішою є класифікація, що передбачає такі ризики, як капітальний, селективний, тимчасовий, ризик законодавчих змін, ризик ліквідності, кредитний, інфляційний, процентний. Природньо, що в умовах ризику можна передбачати результати різних альтернатив. Невідома лише ймовірність досягнення кожного результату. Завдання в тому і полягає, щоб виявляти ймовірність кожного результату й на цій основі приймати рішення, маючи на меті кінцевий бажаний результат. У ситуації великої складності й ризику ухваленню рішення можуть допомогти методи, пов'я-

зані з використанням математичного апарата. Спроби оптимізації рішень призвели до розробки нового специфічного математичного апарата й виникненню таких галузей математики, як лінійне й динамічне програмування, теорія ігор, теорія керування запасами, теорія великих систем, загальна теорія систем і ін.

У конфліктно-конкурентних умовах деякі результати перебувають під контролем конкурентів або інших груп. В умовах невизначеності ймовірність різних результатів невідома.

Існує багато інших способів ранжирувати навколишні умови. Наприклад, використовуються характеристики «простий - складний», «статика - динаміка» та ін. До простого належать ті умови, за яких є кілька розглянутих факторів і невелике число можливих рішень. У складних умовах доводиться мати справу з багатьма факторами й великою кількістю альтернатив. У статичних умовах розглянуті фактори залишаються в основному однаковими протягом тривалого часу, змінюються передбачувано й поступово. У динамічних умовах ступінь зміни факторів досить значна. Як показали дослідження, фактори «статика - динаміка»

впливають на особу, що приймає рішення, більше ніж фактори «простий - складний». У табл. 8.3 наведені характеристики ступеня невизначеності в «простих» і «складних» умовах, що впливають на методи й процес прийняття управлінських рішень.

Якщо в умовах визначеності використовують в основному стандартні, що виправдали себе на практиці, методи й прийоми прийняття рішень, то при невизначеності найчастіше залучаються досвід, інтуїція, творчі здібності керівників.

Особи, що приймають рішення, використовують кілька стратегій:

- уникати невизначеності (ігнорувати джерела невизначеності й робити ставку на кращий варіант);
- зводити невизначеність до визначеності (уявляти, що майбутнє буде таким же, як і минуле, і приймати рішення, як у минулому);

- скорочувати невизначеність зовнішнього середовища (вести переговори із джерелами невизначеності, послідовно прояснювати невідомі обставини й т.п.).

Прийнято розрізняти способи прийняття рішень залежно від того, на що орієнтовано особу, яка приймає рішення:

а) раціональний, коли весь процес обґрунтування рішення націлений на максимальний результат;

б) адміністративний, коли в рамках повноважень керівника приймається рішення, що задовольняє мінімальні вимоги;

в) інтуїтивний, коли при прийнятті рішень керуються аналогіями, словесними концептуальними асоціаціями, передбаченням.

Раціональний спосіб передбачає, що розглядаються усі альтернативи, як і наслідки, які можуть виникнути в кожному можливому випадку. Вибір припадає на ту альтернативу, що забезпечує максимальний виграш. Для того, щоб раціонально приймати рішення, суб'єкт рішення повинен:

- знати свої цілі й ранжирувати їх за ступенями важливостей;
- знати всі можливі альтернативні варіанти рішення проблеми;
- знати відносні «за» і «проти» кожної альтернативи;
- завжди вибирати альтернативу, що максимізує досягнення мети.

Глава 9. Організація підготовки й проведення нарад і зборів.

9.1 Нарада в практиці підготовки й реалізації управлінських рішень

9.2 Технологія організації підготовки й проведення наради

9.3 Оцінка й контроль ефективності наради.

9.1 Нарада в практиці підготовки й реалізації управлінських рішень

Цілі й завдання наради

Ціль наради - це опис необхідного результату, потрібного типу рішення, бажаного підсумку роботи. Можливі варіанти цілей:

1. попередній обмін думками;
2. підготовка рекомендацій для ухвалення рішення;
3. ухвалення рішення з будь-якого питання.

Нарада повинна мати строго певну мету. Цілі наради у свою чергу визначають її завдання, які для всіх видів нарад є загальними.

- збалансувати інтереси окремих осіб або перебороти їхній опір необхідним змінам;
- виробити й оцінити шляхи розв'язання відповідної проблеми за рахунок широкого використання пропозицій співробітників, їхнього досвіду, знань і вимог і тим самим підвищити відчуття відповідальності працівників завдяки їхній особистій участі в ухваленні рішення;
- залучити нові джерела знань і досвіду;
- дати персоналу можливість за допомогою співучасті у виробленні рішень придбати нові знання й навички;
- підвищити компетентність керівника;
- установити нові контакти;
- розв'язати конфліктні ситуації;
- підвищити якість прийнятих управлінських рішень у цілому;

-
- уникнути непередуманих дій;
 - вивчити можливість появи наслідків в процесі реалізації обговорюваних рішень, і т.д.

Однак самим загальним завданням службової наради є вироблення оптимальних рішень. Якщо нарада проводиться з урахуванням усіх вимог, вона дозволяє:

- розглянути сформовану ситуацію в комплексі;
- обговорити й прийняти необхідні рішення в галузі керування;
- визначити конкретні виробничі завдання;
- призначити осіб, відповідальних за їхнє виконання.

Особливості й значення наради.

Нараду варто відрізняти від різного виду зборів. На нарадах присутні фахівці, відповідальні або зацікавлені особи, а на зборах - увесь персонал. На нарадах розглядаються поточні конкретні питання, а на зборах - більш загальні, що накопичилися за певний період часу. Наради мають оперативний характер і покликані вносити корективи в удосконалення поточної діяльності, на зборах, насамперед, підводять підсумки й визначаються плани на майбутнє.

Орієнтовно можна виділити наступні основні функції будь-якої ділової наради:

1. початок перспективних заходів і процесів;
2. контроль і координування вже початих заходів і процесів;
3. обмін інформацією;
4. взаємне спілкування працівників з одного ділового середовища;
5. підтримка ділових контактів на рівні підприємств, об'єднань, галузей і цілих держав;
6. пошуки, висування й оперативна розробка робочих ідей і задумів;

-
7. стимулювання руху людської думки в нових напрямках;
 8. підвищення згуртованості в процесі спільної роботи;
 9. підвищення відчуття відповідальності за якісне й своєчасне виконання рішень.

Процес керування може бути зведений до трьох головних стадій:

- 1) збір інформації;
- 2) переробка інформації з використанням тезауруса;
- 3) ухвалення рішення у вигляді системи управлінських команд.

Крім свого прямого призначення, кожна раціонально організована нарада виконує навчально-виховну функцію. На нарадах співробітники вчаться, і в першу чергу - у керівника, мислити масштабно, підходити до обговорюваної проблеми комплексно, всебічно, ураховувати не тільки найближчі, але й віддалені наслідки варіантів рішень, що розбирають. Одночасно із цим іде навчання культури промови - грамотності й чіткості викладу думок, умінню аргументувати й відстоювати свої позиції. Для більшості співробітників перебування на діловій нараді - майже єдина можливість бачити й чути керівника верхнього рівня, учитися в нього. І керівник не повинен забувати про це важливе значення наради.

Наради, як правило, збираються для двох цілей: для обміну інформацією й для розв'язання проблем. Але основне призначення наради - групове розв'язання проблем.

Нарада й збори як форма обміну управлінською інформацією

Поняття «комунікація» означає процес обміну інформацією, у якому посиляється (сигналізується) і приймається певна інформація в ході спільної діяльності людей. Якщо має місце взаємний вплив, тоді ми говоримо про інтеракції. Крім психології, комунікацією й інтеракцією займається кібернетика, соціологія, біологія, теорія інформації й техніка зв'язку. Де визначення «комуніка-

ція» уточнюється за допомогою таких понять, як «міжособистісна комунікація» або «соціальна інтеракція».

У моделях комунікації як відправник інформації виступає той, хто щось повідомляє. Те, що вимовляється (висловлюється), називається повідомленням. Міжособистісна комунікація включає вербальні (використовується мова) і невербальні (використовуються немовні знакові системи: міміка, жести, голос) повідомлення. Оскільки вербальні повідомлення відправляються частіше, то невербальні повідомлення є додатковими до них. Повідомлення бувають також і зашифрованими. Характер обміну інформацією між людьми, на відміну від кібернетичних пристроїв, визначається тим, що за допомогою системи знаків партнери можуть вплинути один на одного й досягти взаєморозуміння. Якщо відправлене повідомлення збігається із прийнятим, - то вдалося досягти взаєморозуміння. Здійснення зворотнього зв'язку відбувається тоді, коли відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями.

П'ять «психічно (душевно) важливих» сторін повідомлення можна показати на такому прикладі. Припустимо, що Ви розмовляєте зі своєю начальницею. У розмові вона сказала: «Новий регламент (правила, положення, устав) витрат легкий для розуміння».

Зміст. (Зміст справи) Повідомлення містить відомості про справу. Ви дізнаєтеся, що є новий регламент витрат, начальниця думає (або знає?), ніби цей регламент витрат Вам зрозумілий. Щодо змісту справи, повідомлення містить багато послань.

Одкровення (знання). У кожному повідомленні міститься також інформація про відправника, що включає бажане знання про себе так само, як і недобровільне (довільне).

Самовикриття. Про сторону одкровення послання можна міркувати так: можливо, начальниця хотіла показати, що вона ставить себе на ваше місце (увійшла у ваше становище) і шукає підхід до Вас («я уважна»). З іншого боку,

вона хотіла показати, що сама у всьому розбирається, описуючи регламент як легкий для розуміння («я швидка й розумна»).

Відношення. З повідомлення завжди можна визначити, як відправник ставиться до одержувача. З погляду відносин, ми можемо виділити два види послань. З одного боку, послання, якої думки відправник про одержувача (у значенні: «Ти - ...»), з іншого боку, послання, які показують, як відправник бачить стосунки між собою й одержувачем (у змісті: «Ми - ...»). Послання начальниці могло б звучати: «Ти дурний» (у змісті: чи дійсно ти не розумієш регламент) або ж: «Ми партнери, (я тобі повідомляю, що я думаю про актуальні зміни)».

Заклик. Майже всі повідомлення прагнуть вплинути на одержувача. Повідомлення служать для того, щоб спонукати одержувача до певної дії, одповісти, думати, відчувати. Заклик начальниці міг би, наприклад, звучати так: «Я хотіла б, щоб ти в жодному разі не критикував виконання» або «Я хотіла б, щоб ти якнайшвидше реагував на нововведення».

У практиці занадто часто відображення через керівника може заважати комунікації. Відображення спостережень членами сприяє відчуттю у членів групи, що їхні внески бажані, а участь цінна. Коли члени групи починають це відчувати, втручання керівника стають менш необхідними. Тому це вміння також поступово набувають члени групи.

9.2 Технологія організації підготовки й проведення наради.

Організація проведення нарад.

Процес керування може бути зведений до трьох основних стадій:

1 стадія - збір інформації;

2 стадія - переробка інформації з використанням тезауруса (усього обсягу знань, накопиченого до певного моменту);

3 стадія - ухвалення рішення у вигляді системи керуючих команд.

Службова нарада - один з найважливіших методів керування, що охоплює всі ці три стадії. Для досягнення цілей і підвищення ефективності службової наради необхідно враховувати систему вимог і рекомендацій, за допомогою яких можна належним чином підготувати й організувати її проведення.

Службову нараду можна розбити на три частини:

1. підготовка наради (до початку наради);
2. проведення наради (під час наради);
3. період після проведення наради.

Службові наради, як і інші форми керування (ділова бесіда, збори й т.п.), мають свою структуру й методику проведення. Службова нарада складається з п'яти фаз, традиційно позначуваних буквами латинського алфавіту:

I фаза (P) - початок;

II фаза (I) - передача інформації;

III фаза (A) - аргументування;

IV фаза (DO) - спростування доводів співрозмовників;

V фаза (OB) - прийняття рішень.

Особам, що ведуть службову нараду, варто дотримуватися представлені структури, хоча це не завжди можливо й правильно. Іноді необхідно змінювати послідовність, іноді може випадати ціла фаза. Тверде розмежування фаз не завжди доцільно. На практиці межа часто губиться, особливо між II, III і IV фазами, у той час як фази I і V все-таки помітно відрізняються. Величина фаз також непостійна, вона залежить від тривалості наради й взаємного ставлення учасників один до одного. Найважливішою є остання фаза - ухвалення рішення. Практично всі фази відносно останньої є підготовчими.

Службова нарада повинна нести в собі наступні властивості:

- а) ясність;
- б) наочність;
- в) постійну спрямованість;
- г) ритм.

Планування службової наради зводиться до наступних основних дій:

1. складання й перевірка прогнозу службової наради;
2. визначення основних завдань і цілей службової наради;
3. пошук шляхів розв'язання цих завдань;
4. розбивка загальних планів на дрібні, детальні пункти й дії.

Підготовка до службової наради є важкою й відповідальною справою, що вимагає великих зусиль. Керувати підготовкою необхідно безпосередньо тій особі, що організує нараду. І тут не треба шкодувати часу – він окупиться загальною економією часу й ефективністю колективно ухвалених рішень. У зв'язку із цим рекомендується виконувати дві наступні вимоги: забезпечити достатньо часу на підготовку наради; працювати за планом і методично.

Підготовка наради в основному є обов'язком секретаря або штабу керівника. Підсумком такої підготовки повинна бути папка для нарад, у якій зберігають усі матеріали, необхідні для активної участі в дискусіях, прийняття відповідних рішень:

1. запрошення, що заздалегідь розсилається всім учасникам наради;
2. порядок денний;
3. список учасників;
4. план використання часу наради;
5. протокол попередньої наради;
6. перелік «відкритих» питань і проектів;
7. матеріали стосовно найбільш важливих двох пунктів порядку денного;
8. проект найбільш імовірних рішень.

Підготовка службової наради починається з визначення її необхідності й доцільності проведення. Оцінюючи доцільність проведення наради, керівник повинен пам'ятати, що нарада не може замінити іншу форму керування: особистих контактів зі співробітниками, розподілу службових доручень і т.д. Коли вирішується питання про необхідність проведення наради, керівник повинен подумати про її доцільність і завдання, які необхідно вирішити на нараді.

До будь-якої серйозної наради потрібно ретельно готуватися за кілька тижнів. Для чого необхідно:

1. проаналізувати необхідні матеріали;
2. скласти порядок денний;
3. визначити й скласти список учасників;
4. визначити час проведення наради;
5. знайти зручне приміщення.

Якщо це не зроблено, захід проводити не можна.

Проведення наради

Загальні принципи й правила проведення наради

Виділяють чотири визначальні фактори, які необхідно враховувати при підготовці й проведенні службової наради:

- ситуація;
- завдання;
- група (кількість присутніх);
- керівник.

Пріоритети наради заздалегідь не визначають. У деяких випадках домінує ситуація, в інших - завдання, у-третьому - особливості й кількість присутніх на нараді (малою кількістю персоналу треба управляти інакше, ніж більшою), у-четвертому - особистісні особливості голови наради.

На практиці краще вирішити за одну нараду більше питань, тому що в сукупності на це піде менше часу, при цьому забезпечується чіткий ритм роботи, люди менше відволікаються від теми.

Будь-яка нарада повинна готуватися й проводитися за певними правилами, до яких відносять дуже багато складових. Найбільш важливими складовими є наступні:

- ❖ Ніяких нарад без порядку денного.
- ❖ Нараду варто починати завжди в призначений час, тобто вчасно.
- ❖ На початку наради необхідно ознайомити тих, що зібралися з її цілями, предметом, основними питаннями, запропонувати порядок проведення, домовитися про умови роботи.
- ❖ У пункті «різне» припустимі тільки міні-проблеми.
- ❖ Кожний учасник повинен мати час для підготовки до обговорюваної теми. Непідготовлені учасники, як правило, виступають менш кваліфіковано, але більш тривало.
- ❖ Кожне повідомлення вітається. Ніякої спонтанної критики.
- ❖ Ущипливі зауваження неприпустимі.
- ❖ У приміщенні повинна бути дошка або щось подібне.
- ❖ Слід дотримуватися правил представництва.
- ❖ Рішення готують за допомогою відповідної матриці.
- ❖ Під час наради необхідно перевіряти, як досягаються поставлені цілі (альтернативні рішення, аналіз проблеми, пошуки підсумкових рішень, інформація, координація).
- ❖ Ніяких обговорень без протоколу.
- ❖ Бажано протоколювати нараду по черзі.
- ❖ Кожні 45 хв. - невеликі паузи для «ковтка повітря» і звичайно дуже корисних кулуарних уточнень.
- ❖ Ніяких телефонних розмов і відлучок.

При побудові наради повинні бути визначені:

- послідовність вузлових моментів розмови;
- початок розмови. Він повинен бути по можливості оптимістичним, або, принаймні, не робити демотивованого впливу на трудову діяльність персоналу.

Роль керівника в проведенні наради

Представимо коротку характеристику обов'язків голови.

Першим обов'язком керівника є не тільки заслухування думки більшості учасників наради, але й перед початком дискусії їх «психологічне розвантаження», виведення зі звичайного рутинного стану, включення в активну роботу й організація ухвалення рішення. Це досягається створенням доброзичливої атмосфери, установленням неформальних стосунків, що дозволяє налагодити й забезпечити надалі вільний обмін інформацією, максимально використовувати досвід, знання й компетентність людей.

Другим обов'язком керівника наради є рішення організаційних проблем: дотримання регламенту, забезпечення порядку й дисципліни (не слід допускати ходіння, розмов) серед присутніх, ведення протоколу. Необхідно повертатися - хоча б час від часу - до ходу й результатів наради:

1. чи є досить ясними тема й ціль наради;
2. чи дотримуються порядку денного і регламенту;
3. чи досягається мета наради;
4. скільки часу було використано неефективно й т.д.

Третій обов'язок полягає в керуванні процесом обговорення проблеми, активізації аудиторії й організації дискусії. Для цього йому необхідно уважно слухати виступаючих, спостерігати за ними, фіксувати розвиток обговорення, його вузлові моменти, виділяти й підтримувати нові ідеї, управляти конфліктами, знаходячи свій «ключ» до кожного з тих, хто зібрався.

Керування дискусією вимагає певного мистецтва й дотримання ряду правил. Для цього керівник:

1. слухає виступаючих;
2. спостерігає за ними;
3. фіксує вузлові моменти;
4. підтримує нові ідеї;
5. «гасить» конфлікти;
6. нагадує про регламент;
7. припиняє критиканство, монополізацію права на істину, пустопорожні дебати;
8. веде боротьбу з однобокістю думок.

Виходячи з цього, головна мета й завдання голови на нараді - знайти з усіх питань порядку денного оптимальне рішення за мінімальний час, під час наради підтримувати у робітників настрій і рівновагу, резюмувати виступи, займаючи нейтральну позицію.

Роль голови конференції полягає в тому, щоб представляти доповідачів аудиторії, стежити за тим, щоб вони вкладалися за часом у графік, і тематично зв'язувати виступи. Також голова може підбивати підсумок після кожного виступу й координувати питання аудиторії до доповідачів. Голова робить оголошення з адміністративно-господарських питань, наприклад, стосовно плану евакуації у випадку виникнення надзвичайної ситуації, порядку виступів, якщо в програму внесені зміни, передає повідомлення організаторів. Досвідчений голова, що вміє працювати з аудиторією, дуже цінний співробітник. Часто цю роботу виконує представник головного спонсора або хтось із організаційного комітету.

9.3 Оцінка й контроль ефективності нарад

Комплексний підхід до оцінки ефективності нарад

Успіх проведеної наради значною мірою залежить від того, наскільки зрозуміло й переконливо керівник викладає партнерам свої думки. Щоб інформація була доступно поданою, її необхідно викладати простою, образною, чіткою мовою, орієнтованою на присутню аудиторію й предмет обговорення. Крім того, ефективність нарад залежить і від того, як ними керують.

Як і при підготовці до публічних виступів, перед початком ділової наради необхідно свідомо настроюватися на рівень присутнього на нараді персоналу, з огляду, насамперед на:

1. його професійний рівень;
2. зміст виконуваних ним завдань, його повноваження й сферу відповідальності відповідно до покладених на нього функцій;
3. життєвий і трудовий досвід персоналу, його інтереси, сподівання й т.д.;
4. особливості його мислення й мови.

Оцінка ефективності нарад

Нарада, як відомо, припускає залучення колективного розуму до вироблення оптимального рішення з будь-якої проблеми. Часте різноманіття думок і поглядів у колективі заважає виробленню конструктивного рішення, узгодженого з усіма учасниками обговорення проблем. Ділові, зацікавлені долею компанії керівники різних ланок, зібравшись разом для обговорення важливих для всієї фірми питань, найчастіше не можуть виробити необхідних взаємоприйнятих рішень.

Якщо нарада необхідна, то вона повинна бути максимально ефективною.

Загальна ефективність службової наради визначається за формулою:

$$\mathcal{E} = P / T_c,$$

де \mathcal{E} - ефективність;

P - результати наради (ухвалені рішення);

T_c — сукупний час, витрачений на нараду. Він визначається з урахуванням кількості учасників.

Звичайно під ефективністю розуміють різницю отриманого ефекту й понесених витрат або їхнє відношення. Стосовно до наради витрати характеризуються її вартістю, вираженою в людино-годинах або в грошових одиницях.

Якісна оцінка ефективності ділової наради.

Найбільшою мірою на успішність службової наради впливають три складові її організації.

По-перше, тип керування діловою нарадою. Він визначається стосунками між вищим керівником організації, що веде нараду, і підпорядкованими йому працівниками середньої ланки керівництва (учасники наради).

По-друге, комунікативна форма проведення ділової наради.

По-третє, форма процесу наради, тобто послідовність і функція етапів.

Способи підвищення ефективності нарад

Для підвищення ефективності нарад необхідно враховувати, що за своєю загальною цільовою спрямованістю службові наради можуть бути різними, про що докладніше говорилося вище.

Ефективність наради, якість ухваленого рішення, його підсумок - це головне у службовій нараді для будь-якого керівника. Однак поряд із цими складовими необхідно враховувати й чисто психологічні наслідки подібного заходу. Психологічно грамотно й у змістовому плані продуктивно проведена нарада не тільки породжує мотивуючий ефект роботи, стимулюючи персонал для досягнення організаційних цілей, але й блокує можливі негативні моменти в їхніх особистих взаєминах надалі.

Однак ефективність нарад на практиці значно зменшується з різних причин.

- Недостатньо чітко формулюється мета наради й відповідним чином не обґрунтовується необхідність її проведення.
- Учасники наради не ставляться належним чином до своїх обов'язків.
- Керівник безапеляційно викладає свою позицію, що не залишає місця для розгортання творчої дискусії.

Ефективність наради багато в чому обумовлюється співвідношенням витрат на підготовку й проведення наради і її результатів, які виражаються у досягненні мети, поставленої перед нарадою.

Глава 10. Організація змін

10.1 Сутність і цілі організаційних перетворень

10.2 Поведінка в процесах організаційних змін

10.1 Сутність і цілі організаційних перетворень

Керування змінами.

Процеси зміни, які ми можемо спостерігати й позначити як еволюцію, розвиток, зміну, історію, проходять на різних рівнях у тісному взаємозв'язку й впливають на наше життя.

Новою й важливою ознакою подібних змін у наш час є все зростаюча глобалізація, тобто взаємна залежність («зшивання») окремих суспільств, економічних сфер і культур. Сучасні інформаційні, комунікаційні й транспортні технології уможливають одночасність різних процесів усюди (наприклад, курс валют, ціни на нафту, котирування акцій). Значно зростають комплексність і динаміка й, як наслідок цього, ненадійність умов існування підприємств і установ усіх видів (організацій).

Суспільства, держави, установи, підприємства, організації, змінюються не тільки для пристосування (адаптації) до змін навколишнього світу. Вони змінюються також самі собою. І люди, і організації мають свої життєві цикли, вони виникають, народжуються, розвиваються, ростуть, досягають зрілості, вони старіють і вмирають, вони розпускаються. Усе, що існує, смертне. Менеджмент змін має на увазі також свідоме, сплановане ставлення до цих законів природного розвитку.

Менеджмент змін

На підприємствах і в організаціях індивідуальні моделі страху і його подолання зустрічаються з культурною, обумовленою системою, формами ставлення до страху. Ми, як правило, уже не боїмося того, чого боялися в дитинстві, але тепер ми, наприклад, побоюємося зменшення заробітної плати або втрати робочого місця; або ми боїмося під час атестаційної співбесіди з начальником

так само, як і в дитинстві. Зовнішні умови й наша роль змінилися, коли ми змінили статус, права й обов'язки дитини на статус, права й обов'язки дорослого. Однак це не означає автоматичної зміни особливостей і способів подолання страху, придбаних на основі особистого досвіду.

У кожній організації співробітник зіштовхується із властивим певній культурі ставлення до страху, яка, у свою чергу, пов'язана з суспільними уявленнями про подолання страху. Наприклад, все ще широко поширена думка: «Керівні співробітники не бояться - вони несуть відповідальність». Немовби відповідальність не пов'язана зі страхом!

За цією точкою зору приховується вислів «Керівні співробітники не повинні боятися!» Ця норма пов'язана з певною, орієнтованою насамперед на хлопчиків і чоловіків модель соціальної поведінки. У наш час, коли постійні зміни можуть викликати страх, спроби витиснути страх не тільки ілюзорні, але і небезпечні.

Страхи на підприємстві, у групах, окремих людей ми можемо спочатку розглядати як сигнали зсередини, що йдуть від людей, коли їм загрожує якась небезпека. Ця небезпека, що загрожує як окремим співробітникам, так і всій групі, може йти від самих співробітників або від зовнішніх факторів, матеріальних умов або соціальних відносин, тобто «ззовні».

На першому етапі необхідно з'ясувати, звідки походить небезпека, на яку окремі співробітники реагують страхом. Треба, у першу чергу, перевірити:

1. На якому рівні інформації знаходяться співробітники та ми як керівники?
2. Що знають зацікавлені особи про наші плани й про плани підприємства?

3. Що ми, займаючи керівну посаду, знаємо про плани підприємства та інтереси й настрої співробітників? Конкретна, правдива й відібрана інформація уможливорює значно більш ділову й безконфліктну комунікацію, у ході якої можна розмежувати реальність з припущеннями і фантазіями.

Етапи змін

Процес змін в організації складається з декількох етапів. Спочатку в людей відбувається усвідомлення ситуації, розуміння того, що далі по старому працювати не можна. На основі цього формується потреба в зміні. Потім починаються перетворення, нові програми. Нові люди приймають як належне або, навпаки, відхиляють.

1. Особливості змін визначаються різними факторами:
2. структурою організації;
3. обсягами ресурсів;
4. налагодженими комунікаційними зв'язками;
5. культурою організації;
6. рівнем кваліфікації персоналу;
7. схильністю до нового й ризику;
8. системами мотивації; динамікою влади й інтересів;
9. організаційними процедурами.

З погляду соціологів здатність до змін закладена в організаційній парадигмі, що є стійким набором вірувань, ідей, міфів, політики, технологій. Вона багато в чому визначає освіту, погляди, стиль і техніку керування, сприйняття начальства підлеглими, авторитет керівника.

Опір організаційним змінам і його причини

Будь-яка організація - це політична система, що складається з людей, груп, коаліцій, які борються за владу. Політична боротьба - природна властивість організації, і в перехідний період вона загострюється, тому що виникає можливість порушення рівноваги влади на користь угруповань. Пов'язана зі змінами невизначеність ситуації веде до підвищення політичної активності.

Перетворення стають об'єктом самого запеклого опору, що є першою реакцією на них, тому що людям потрібен час, щоб оцінити пов'язані з ними вигоди. Звичайно сила опору членів організації залежить від ступеня руйнування сформованих життєвих підвалин, традицій, звичок, принципів і норм; швидкос-

ті й інтенсивності процесу змін; характеру й масштабів загрози влади; розуміння необхідності, причетності до них людей, довіри до ініціаторів і керівників.

Опір змінам підсилюється, якщо вони не обґрунтовані й не пояснені, поспішні, радикальні, впливають на людей, асоціюється з попередніми невдалими спробами.

Посиленню опору сприяють і такі обставини, як стабільність комерційних результатів, що дозволяла довгий час «почивати на лаврах», косність, рутинність, недостатня кваліфікація, висока плинність кадрів, нездорова внутрішня атмосфера, панування авторитарних методів керівництва.

Форми опору бувають різноманітними. Пасивно опір може проявлятися у відсутності віри й переконаності в необхідності змін, бажання що-небудь змінювати, страхі нового, песимістичному ставленні до своїх можливостей, прихованні або ігноруванні інформації, відкладанні прийняття рішень і їхнього виконання. Активний опір може полягати у видачі недостовірної інформації, навмисно помилкових розпорядженнях, порушенні інструкцій, відволіканні ресурсів на інші цілі, інтригах, спрямованих на розмежування у колективі.

Основні причини опору перетворенням можна поділити на кілька груп. Економічні пов'язані з потенційною можливістю втрати доходу або його джерел. Сюди можна віднести страх перед безробіттям, скороченням робочого дня, інтенсифікацією праці, позбавленням пільг і привілеїв, високими витратами часу й засобів на проведення самих перетворень.

Нарешті, виділяється більша група соціально-політичних причин опору, характерних не тільки для окремих членів організації або їхніх груп, але й усього колективу в цілому. Тут можна назвати відсутність у людей переконаності в необхідності перетворень, багато в чому обумовлене слабкою інформованістю про їхню мету, очікувані вигоди і можливі втрати.

Сюди можна віднести невдоволення методами їхнього здійснення: нав'язаністю, раптовістю здійснення; недовіру до ініціаторів змін; погрозу руйнування існуючої організаційної культури, цінностей; несприятливий морально-психологічний клімат; прагнення зберегти «старі добрі» порядки й традиції,

упевненість більшості, що зміни, які насуваються, винятково в інтересах керівництва.

Опір призводить до свехстійкості організації, спізнення самих змін, здійснення їх у ситуації цейтноту, створює в її учасників прагнення до їхнього перегляду, ізоляції. Становище ускладнюється тим, що більшість формальних організаційних механізмів призначені для умов стабільного розвитку, керування статикою, а не динамічними перехідними станами.

Правда, оскільки більшість організацій має трохи «силових центрів», причому розташованих на різних рівнях управлінської ієрархії й маючих різні інтереси, спрямованість і активність опору в різних їхніх частинах будуть неоднаковими. Більше того, поряд з опором часто можна буде зустріти й підтримку змін.

Умови успішних перетворень

Практика показала, що для успіху перетворення необхідні наступні основні умови:

- створення «стартової площадки» змін у вигляді ретельного й всібічного обґрунтування потреби в них; визначення ймовірних наслідків; формулювання нових норм і цінностей і широке інформування членів організації;
- глибокий аналіз можливих наслідків змін для внутрішніх стосунків, розміщення сил, систем влади, статутів; виявлення груп, які чинять опір, і тих, на які, навпаки, можна спертися;
- залучення людей у дискусії, заохочення критики, підтримка активістів, нейтралізація опору;
- застосування особливої системи стимулювання для перехідного періоду, що забезпечує справедливу матеріальну й моральну винагороду за досягнуті успіхи, що дозволяє мати від змін особисту вигоду;

- залучення людей до активної творчості, участі в перетвореннях, що знижує опір, полегшує поширення інформації, що відбувається в процесі спілкування;

- створення сприятливого морально-психологічного клімату, умов для підтримки змін основними «центрами влади» і широкими масами; проведення при необхідності переговорів і висновку погодження з найбільш впливовими угрупованнями й окремими особами для залучення їх на свій бік, особливо, якщо вони багато втрачають за умов змін (хоча угоди теж можуть обійтися не дешево);

- надання гарантій безпеки;

- приховане, шляхом маніпулювання, або явне примушення тих, хто не згоден, якщо по-іншому домогтися їхньої згоди брати участь у перетвореннях неможливо; це порівняно легкий спосіб розв'язання проблеми, але він може обернутися негативними наслідками в майбутньому;

- наявність сильного й активного лідера, якщо він неактивний - нічого не відбудеться; якщо активність середня, то буде мати місце «косметичний ремонт»;

- закріплення результатів перетворень у новій організаційній структурі й управлінських механізмах; при цьому структурні зміни повинні проводитися взаємозалежно, інакше вони можуть призвести до дисфункціональних наслідків.

На вибір засобів боротьби з опором впливають такі обставини, як його ступінь і вид; сила ініціатора перетворень або керівника; наявність необхідної інформації; ризик наслідків.

Але опір може мати місце не завжди. Іноді при надходженні додаткової інформації прихильники старого можуть перетворитися в найбільш радикальних поборників нового й будуть допомагати в процесі перетворень.

Глава 11. Організація керування конфліктними ситуаціями

11.1 Організаційна поведінка

11.2 Конфлікти в сфері керування

11.3 Специфіка форм прояву управлінських конфліктів

11.1 Організаційна поведінка

Працюючи в організаціях люди різні між собою. Вони по-різному сприймають ситуацію. Розходження в сприйнятті часто призводить до конфліктних ситуацій. Конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка одного учасника вступає в протиріччя з інтересами іншого. Керування конфліктом є однією з найважливіших функцій менеджера.

З погляду причин конфліктної ситуації виділяють три типи конфліктів: конфлікт цілей; конфлікт розбіжностей в поглядах; чуттєвий конфлікт.

Виходячи з рівнів організаційної взаємодії, виділяються п'ять рівнів конфліктів в організації: особистості, між особистостями, усередині групи, між групами, усередині організації.

Міжособистісні конфлікти - протиборство двох людей на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів. У них проявляється весь спектр причин. Міжособистісні конфлікти охоплюють усі сфери людських стосунків.

Групові конфлікти являють собою протиборство, у якому хоча б одна зі сторін представлена малою групою.

Конфлікти між особистістю й групою виникають у середовищі групових взаємин. Конфліктна взаємодія тут відбувається на основі зіткнення особистісних і групових мотивів. Причини, що виникають між особистістю й групою конфліктів завжди пов'язані з порушенням рольових очікувань, з неадекватністю внутрішньої установки статусу особистості, з порушенням групових норм.

Будь який керівник є менеджером конфлікту, тому частину своїх сил і часу він витрачає на його розгляд. Іноді він допомагає його розв'язанню, пропонуючи самостійні рішення; іноді гальмує ухвалу рішення, намагаючись підштовхнути конфронтуючих учасників до контрольованої ситуації або прийняти

чують сторону, маючи додаткову інформацію; або, взявши на озброєння свої знання, практичний досвід і вміння поводити, впливає на кінцевий результат розробки.

11.2 Конфлікти в сфері керування

Під конфліктами в сфері керування розуміють конфлікти, які виникають у системі соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів керування.

Основним протиріччям у сфері керування є протиріччя між бюрократичними правилами системи керування й потребою у свободі дій і самовираженні суб'єктів керування. Всі форми прояву конфліктів у сфері керування пов'язані з об'єктивним процесом дезорганізації в управлінській діяльності.

Дезорганізація - це такий стан управлінської взаємодії, в умовах якого існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами й факторами.

Незгода, як форма управлінського конфлікту - це відмова певних суб'єктів або об'єктів керування від запропонованих шаблонів і норм поведінки. Це невиконання тій або іншій мірі своїх обов'язків, легітимність яких в умовах, що змінилися, піддається сумніву.

Напруженість - це більш гостра форма управлінського конфлікту, що зачіпає підвалини існуючої системи керування. Вона характеризується різким зростанням свідомих порушень в управлінських діях з боку різних суб'єктів керування.

Конфронтація - це більш глибока форма управлінського конфлікту, характеризується твердою конкуренцією, що веде до розколу й ліквідації існуючої системи керування.

Головна роль у процесі запобігання й розв'язання управлінських конфліктів належить керівникові.

З метою запобігання управлінським конфліктам керівникові будь-якого рівня важливо налагодити зворотні зв'язок з усіма ланками керівництва й з усіма об'єктами керування. Другою умовою запобігання конфліктам у сфері керу-

вання є постійна корекція стилю, форм, засобів і методів керування з урахуванням конкретних умов.

Керівник повинен володіти різними формами впливу на підлеглих:

1. прямий вплив (накази, вказівки, завдання й т.п)
2. вплив через систему цінностей (виховання, засоби масової інформації)
3. вплив через навколишнє соціальне середовище

Для керування конфліктами в організації необхідно знати їхню сутність, структуру, причину й динаміку.

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка, що знаходить своє відображення у двох поняттях: етапи конфлікту й фази конфлікту.

Етапи конфлікту відображають істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення й до розв'язання. Знання змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки й вибору технологій керування цим конфліктом.

Етапами конфлікту є:

1. Виникнення й розвиток конфліктної ситуації
2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту.
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії
4. Розвиток відкритого конфлікту
5. Розв'язання конфлікту.

11.3 Специфіка форм прояву управлінських конфліктів

Керування конфліктом - це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або порушення тієї соціальної системи, до якої має відношення певний конфлікт.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення умов і факторів взаємодій між людьми, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

У колективі такими умовами можуть бути: стиль керування; рівень напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство й мікрогрупи й т.д.

При стимулюванні конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного керування ним. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різноманітними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах; критика сформованої ситуації й ін.

Регулювання як складний процес припускає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності:

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами

2 етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню норм і правил конфліктної взаємодії.

3 етап. Інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, груп з регулювання конфлікту.

У реальній практиці з керування конфліктами важливо враховувати передумови, форми й способи їхнього розв'язання.

Передумови розв'язання конфлікту:

1. достатня зрілість конфлікту
2. потреба суб'єктів конфлікту в його розв'язанні
3. наявність необхідних засобів і ресурсів для розв'язання конфліктів.
4. форми розв'язання:
5. знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка)
6. узгодження інтересів і позицій конфліктуючих

Узагальнюючи викладене, підкреслимо ще раз, що вміння управляти конфліктами - найважливіша професійна якість менеджера без якого неможливе ефективне здійснення ним своїх функцій.

Глава 12. Організаційна культура

1. Культура організації й організаційна культура
2. Вимоги до менеджерів виробництва
3. Навчання персоналу як фактор формування й розвитку

12.1 Культура організації й організаційна культура

Під культурою прийнято розуміти загальновизнані цінності й норми поведінки. Це поняття ширше й глибше наведеного тут його короткого тлумачення. Соціологія надає багатий матеріал досліджень різних форм прояву культури в різних сферах життєдіяльності людини, у тому числі й різноманітної типології організаційних культур. У той же час, у побуті часто змішують два досить загальних, але, на наш погляд, все-таки різних поняття: «культура організації» (культура підприємства) і «організаційна культура». Опираючись на базисне визначення культури, під культурою організації (підприємства) розуміють сукупність загальних цінностей і норм поведінки, визнаних працівниками певного підприємства. Відповідно під організаційною культурою підприємства потрібно розуміти сукупність цінностей і норм організаційної поведінки, прийнятих на певному підприємстві.

Культура організації найчастіше орієнтована на зовнішнє середовище. Це культура поведінки на ринку; культура підтримки зовнішніх зв'язків з постачальниками й замовниками; культура обслуговування клієнтів (споживачів послуг і продукції); динамічність, обов'язковість і стабільність стосунків. Культура підприємства проявляється головним чином у якості й зовнішньому вигляді продукції, яка виготовляється, характері й змісті реклами, а також у таких символах, як зовнішній вигляд і інтер'єр офісу, фірмові значки й форма співробітників, стандарти документів і т.п., що створює так званий імідж підприємства.

Організаційна культура орієнтована на внутрішнє середовище й проявляється в організаційній поведінці співробітників. Сюди варто віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну й культуру їхнього виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в

організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль керування, заснований на співробітництві; активні процеси позитивної самоорганізації й багато чого іншого, що проявляється в організаційній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, що поєднують інтереси окремих людей, груп і організації в цілому.

Існує тісний зв'язок між культурою організації й організаційною культурою. Організаційна культура підприємства покликана забезпечити адаптивну поведінку організації в зовнішній середовищі. Вона допомагає підприємству вижити, перемогти в конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки й успішно розвиватися. Її основою є внутрішня консолідація, взаємодія й взаємокоординація, засновані на чіткому розподілі праці, відповідальності й узгодженні інтересів. Організаційну культуру підприємства визначає формула: загальні цінності - взаємовигідні відносини й співробітництво - сумлінна організаційна поведінка. Як культура взагалі базується на загальновизнаних цінностях і загальноприйнятих нормах (правилах) поведінки, так і організаційна культура на підприємстві формується на основі визнаних цінностей і прийнятих норм поведінки саме в певному колективі й певній організації.

Організаційна культура не може бути сконструйована й впроваджена. Вона не може бути навіть запозичена. Запозичені можуть бути лише деякі структури й механізми зв'язків, відображені в організаційних проектах. Пересадження ж з одного ґрунту на інший норм організаційної поведінки, як правило, буває безуспішним. Кожний колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка й т.п. - все це накладає свій відбиток. Важливе значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу й сформовані традиції. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури організаційної поведінки й виховання кадрів проголошується так зване кредо фірми.

Кредо, як ми бачимо, диктує основні цінності компанії й відбиває інтереси всіх сторін, задіяних в організації. У такий спосіб створюється база для формування організаційної культури. Однак ще нікому не вдавалося впровади-

ти ту або іншу організаційну культуру адміністративними методами. При сильній волі керуючого за допомогою автократичних методів найбільше, що вдавалося, - це створити твердий авторитарний режим організації. Інші ж змогли всього лиш ввести якісь зовнішні символи організованості: єдина форма співробітників, значки, чергові знаки уваги до клієнтів, фірмовий стандарт і т.п.

Проголошене кредо, за суттю, є фірмовою ідеологією менеджменту. Сама ж організаційна культура не впроваджується, а прищеплюється й формується за допомогою безлічі управлінсько-організаційних прийомів, які в основному вкладаються в наступні пункти:

- постійне вдосконалення організації при збереженні відносно стійкої структури зв'язків;
- керування інтересами або, точніше, керування організаційною поведінкою через інтереси;
- застосування на всіх рівнях керування єдиного стилю керівництва, що сприяє розвитку позитивних процесів самоорганізації;
- формування ідеології мислення, що сприяє більш швидкій й легкій адаптації до нововведень;
- цілеспрямована робота з персоналом, що включає:
 - підбір і розміщення кадрів з урахуванням вимог організаційної культури певного підприємства;
 - професійну й психологічну адаптацію молодих і знову прийнятих працівників до діючої структури зв'язків і традицій організаційної культури;
 - безперервну підготовку й підвищення кваліфікації персоналу стосовно до завдань організації й вимог організаційної культури;
 - виховання персоналу в дусі певних традицій організації й активного ставлення до її розвитку.

Останній напрямок має особливо важливе значення. Саме постійна й цілеспрямована робота з персоналом визначає успіх формування організаційної культури. Навіть найсучасніші структури, чудові організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції й положення - все це залишиться на папері, якщо не стане способом мислення й базою професійної організаційної діяльності працівників підприємства. Вимоги до професійних знань, навичок і якостей керівників і фахівців, як і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої на підприємстві ідеології організаційної поведінки. У такий спосіб формується організаційна культура.

12.2 Вимоги до менеджерів виробництва

У виробничій системі саме поведінку менеджерів пов'язують найбільшою мірою з організаційною культурою. І це зрозуміло, адже організація є однією з вузлових функцій менеджменту. Керівник організує роботу підлеглих йому виконавців. Це його завдання умовно можна розділити на два: організацію самого процесу роботи й організацію людей, зайнятих у цьому процесі. Тут починається формування організаційної культури.

Перше завдання зводиться до встановлення й забезпечення технологічних і інших організаційних зв'язків між елементами процесу, друга - до встановлення доцільних соціально-економічних зв'язків між його учасниками. Перше завдання за своїм змістом є організаційно-технічним, а друга - соціальним. У результаті спільного розв'язання обох завдань досягається одна загальна ціль (підсумок роботи), яку можна розглядати як вихід організуючої системи. Але якщо перше завдання зводиться до створення доцільно організованого процесу, то друге - до організації трудового колективу, орієнтованого на досягнення поставленої мети. Друге завдання, звичайно, пов'язане з формуванням загальних організаційних установок у колективі.

Організація виробничої системи в цілому також являє собою двуєдине завдання для менеджера. Його організаційна діяльність складається з виконання функцій по організації власне виробничої системи (організації праці, виробниц-

тва й керування) і ролі організатора трудового колективу. В останньому й проявляється його місія з формування організаційної культури. В межах підприємства можна виділити три основних рівні керування: низовий - бригада; середній - цех; вищий - підприємство. Основною ознакою визначення рівня керування є ступінь наближеності до керованих процесів виробництва. Так, на низовому рівні керування процесом виробництва здійснюється через безпосередніх виконавців; на середньому - через підлеглих керівників і за допомогою фахівців; на вищому - через лінійних керівників і за допомогою штабу функціональних ланок керування. Все різноманіття посадових категорій лінійних керівників або менеджерів виробництва (від майстра до директора) з відомими виправленнями й доповненнями можна звести до названих трьох рівней.

Склад і зміст контрольованих менеджером зв'язків будуть далеко неоднаковими для різного масштабу систем і різних рівнів керування. Відповідно неоднаковими будуть переліки організаційних завдань і кваліфікаційних вимог для бригадира, майстра, начальника цеху, директора заводу. Однак є щось загальне, що дозволяє кожного з них називати менеджером виробництва й, звичайно, організатором виробничої системи на відповідному рівні керування. Це загальне складається з виконання трьох основних організаційних функцій керування системою:

1. Установлення внутрішньосистемних і зовнішніх стосовно певної системи зв'язків.
2. Керування процесами реалізації зв'язків.
3. Керування організаційним розвитком системи.

12.3 Навчання персоналу як фактор формування й розвитку організаційної культури будівельного підприємства

Поповнення професійного багажу, обмін досвідом роботи, вивчення передового досвіду - це необхідні умови підвищення ефективності прийнятих рішень.

Тут не випадково приділено так багато уваги аналізу структури організаційних завдань і вимог до керівника низового рівня. Адже саме він є безпосереднім вихователем і організатором рядового персоналу. Він покликаний забезпечувати реалізацію єдиної ідеології менеджменту на підприємстві, тобто організаційної культури. При певній інтерполяції всі розглянуті вище вимоги в основному можуть бути віднесені й до керівників більш високого рівня, з тією лише різницею, що вони ускладнюються по мірі зростання обсягу й складності розв'язуваних завдань, масштабу й рівня керованого об'єкта.

Якщо стосовно керівника вищого рівня керування розглядати всіх підлеглих йому керівників як виконавців, то з'ясується, що основна структура груп розв'язуваних організаційних завдань залишається тією ж. Однак зміст і рівні необхідних професійних знань і навичок для керівників різних ланок керування будуть неоднаковими. Відмінність організаційної діяльності від інших видів керування полягає в тому, що тут роль керівника стосовно нижчих ланок не обмежується тільки контролем підлеглої системи на виході й впливом на її вхід. Організаційне керування припускає контроль і вплив як на зовнішні, так і на внутрішні зв'язки системи.

Начальник ділянки, впроваджуючи бригадну або підрядну форму організації праці на ділянці, звертає особливу увагу на те, як у кожній окремій бригаді організується праця, розподіляється заробітна плата, функціонує механізм робочого самоврядування, заради якого, головним чином, і було ним початковане певне дане організаційне нововведення. Однак це не означає, що він підмінює бригадира. Але він повинен знати механізм внутрішньобригадних зв'язків краще бригадира й забезпечувати їхню ефективну реалізацію. Іншими словами, кожний вищий керівник повинен знати досить глибоко, але з меншим ступенем деталізації те, що необхідно знати нижчому керівникові, і більш детально все, що потрібно для безпосереднього рішення організаційних завдань на своєму рівні.

Керівник середньої ланки (начальник ділянки) здійснює функції організації виробництва вже через керівників низової ланки й за допомогою фахівців.

При цьому структура організаційних завдань розділяється на ті ж три групи: керування процесами встановлення зв'язків, реалізація зв'язків, організаційне удосконалення. Однак устанавлення зв'язків здійснюється вже не між окремими виконавцями, а між виробничими ділянками, бригадами, що обслуговують і системами, які обслуговуються. Зростає не тільки кількість встановлюваних і контрольованих зв'язків, але і їхня складність. Рівень знань керівника середньої ланки відповідно повинен бути більш високим, ніж у підлеглого. Разом з тим людина не може з однаковим ступенем деталізації знати предмет і встигати розв'язувати завдання встановлення, реалізації й удосконалення зв'язків у всіх ланках системи. Успіх справи залежить від того, як будуть задіяні в процесі керування підлеглі менеджери (майстри) і фахівці. Перед начальником ділянки, таким чином, стоять завдання підбіру, розміщення, підготовки керівників і фахівців, організації їхньої праці, встановлення раціональних координаційних зв'язків як між ними, так і із зовнішніми стосовно цеху службами керування.

Вирішуючи завдання вдосконалення організації виробництва, праці й керування на ділянці, менеджер вдається до допомоги відповідних функціональних підрозділів підприємства: відділу головного технолога (ВГТ), відділу головного механіка (ВГМ), відділу праці й заробітної плати (Впизп), планового відділу й ін. Однак нерідко буває, що фахівці кожного з функціональних підрозділів вирішують «свої» завдання без належного пов'язування своїх завдань з іншими. Проектуються, наприклад, нові технологічні потоки, раціональні з погляду технологів, без урахування вимог бригадної організації праці. Або створюються нові бригади без одночасної зміни в організації технологічних потоків, перестановки обладнання, виділення бригадокомплектів і т.п. У результаті бригада не може бути орієнтована на кінцевий результат; не переглядаються одночасно й показники планування, обліку, порядок обслуговування, технічного й матеріального забезпечення. У підсумку ні техніко-технологічні, ні організаційні нововведення не дають належного ефекту.

Стрижневим процесом управлінської праці є підготовка й прийняття рішень. Для цього керівникові необхідно визначити головну проблему і її складо-

ві, цілі й поділі, сформулювати завдання й вибрати критерії. А це залежить від його вміння аналізувати ситуацію, відстежувати симптоми проблеми, її часткової прояву, будувати «дерево цілей», установлювати зв'язки між окремими її елементами й аналізувати їхній вплив на кінцевий результат. Координацію між підрозділами (окремими фахівцями, службами), що беруть участь у процесі підготовки рішення, бере на себе той керівник, на якого покладене ухвалення інтегрованого рішення.

Вимоги до професійних знань і навичок менеджерів на кожному рівні керувань адекватні тим завданням, які їм доводиться вирішувати, а також тим завданням, рішення яких перебуває в них під контролем. На будь-якому рівні ці завдання можуть бути згруповані за функціями керувань процесами (установлення зв'язків, їхня реалізація, організаційне вдосконалення). У міру зростання рівня керування обсяг і складність цих завдань, а відповідно й вимог, збільшуються. Питома вага тих або інших організаційних завдань, що стоять перед менеджерами, може бути неоднаковою. Наприклад, у майстра може виявитися велика питома вага завдань у сфері організації праці з функцій установлення й реалізації зв'язків; у начальника цеху - з реалізації зв'язків у сфері організації матеріально-речовинної частини виробництва й керування; у керівника вищого рівня - в області вдосконалення організації керування й організаційного розвитку системи в цілому.

Один з висновків, який можна зробити з вищевикладеного, полягає в тому, що менеджер виробництва будь-якого рівня повинен мати підготовку в галузі організації виробничих систем. Базова підготовка менеджера поряд з іншими суспільними, технічними й економічними дисциплінами повинна включати вивчення таких питань, як: організація техніко-технологічної частини виробництва; наукова організація праці; організація керування; організаційне проектування й моделювання виробничих систем; технологія прийняття рішень; застосування програмно-цільових методів у керуванні розвитком виробничої системи; керування інноваційними процесами; соціальна психологія й виробнича педагогіка в організації праці й керування виробничим колективом;

робота з кадрами і її особливості в умовах нововведень. Така підготовка може бути підставою для займання посади керівника будь-яких рівнів при наявності відповідних моральних якостей, організаторських здатностей і психофізіологічних даних, що дозволяють очолювати трудовий колектив і виконувати в ньому роль соціального лідера. Надалі професійне зростання менеджера відбувається відповідно накопиченню виробничого й управлінського досвіду, а також безперервного підвищення кваліфікації.

Для менеджерів вищої ланки, що забезпечують зовнішні зв'язки, а також керівників малих підприємств, самостійних орендних колективів і т.п. дуже важливо володіти також знанням маркетингу. Відчуття ринку й уміння прогнозувати його тенденції у зв'язку з науково-технічним прогресом допоможуть керівникові успішно вирішувати завдання своєчасної організаційної перебудови виробництва й визначати перспективи розвитку підприємства.

Контрольні питання до розділу 3:

1. Які завдання необхідно розв'язати під час організації процесу управлінської діяльності?
2. Які організаційні процеси відображають організаційну систему?
3. Що являє собою організація керування соціально-психологічними процесами в групі?
4. Розкрийте сутність і особливості організаційних управлінських рішень.
5. Як підготувати й провести ділову нараду?
6. Які етапи включає керування конфліктами?
7. Охарактеризуйте основні ролі менеджера в організації

Розділ 4. Самоменеджмент

Глава 13 Планування особистої праці менеджера

13.1 Час як ресурс

13.2 Цільове планування особистої праці

13.3 Принципи, методи й техніка планування особистої роботи менеджера

13.4 Організаційні принципи розподілу дня.

13.5 Вибір пріоритетності справ. Делегування повноважень.

13.1 Час як ресурс

Цінним є той керівник, що знає свою справу, уміє добре управляти й домогатися поставлених цілей, незалежно від його зовнішності й освіти. Це головний стандарт дійсного керівника. Але навіть за наявності всіх вищезгаданих навичок керівник не буде успішним якщо він не буде правильно організовувати свій час і робочий день. Адже такий ресурс як час стоїть у ряді з багатьма іншими ресурсами: людьми, фінансами й сировиною. Менеджер завжди перебуває в трьох вимірах: у сьогоденні, минулому й майбутньому. Час не можна накопичити, помножити або передати. Він проходить невідворотно. На жаль із давніх часів склалося уявлення про керівника, як про людину з мінімальною кількістю вільного часу, і чим менше часу мав керівник, тим більш значною особою він здавався. Але насправді це лише говорить про низький рівень самоменеджменту, що являє собою послідовне й цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того щоб оптимально й зі змістом використати свій час.

Таким чином, можна сміло сказати, що успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, але й від того, як він розпоряджається самим коштовним надбанням - часом.

13.2 Цільове планування особистої праці

Цільове планування являє собою планування, спрямоване на досягнення певних, раніше окреслених цілей. Ціллю в планування організації роботи менеджера є підвищення ефективності роботи при мінімумі витрат. У цілому весь процес планування можна представити у вигляді наступної схеми:

Формулювання мети —» Аналіз поточного стану —» Виявлення слабких сторін —» Проведення спостереження --» Проведення заходів щодо поліпшення роботи —» Порівняння результатів до й після проведення заходів

Формулювання цілі являє собою важливий процес. Від того, чи правильно буде обрана ціль, залежить, що буде досліджуватись, і які результати будуть отримані.

Аналіз поточного стану необхідний у першу чергу для того, щоб мати еталон. Порівняння цього еталона з результатом проведення заходів щодо організації роботи покаже ефективність проведених заходів.

Після проведення аналізу, необхідно виявити слабкі ланки в організації роботи менеджера. В організації роботи менеджера, як правило, кілька слабких ланок і саме їх необхідно виявити й дуже ретельно проаналізувати. Якщо не виявити основні напрямки роботи, то витрати часу й зусиль виявляться значними, а результат -поганим.

Наступний етап - проведення спостережень - вимагає ретельного пророблення й організації. Спочатку необхідно вирішити, які спостереження необхідно провести. Наприклад, під час організації робочого місця необхідно провести виміри обсягу робочого кабінету, рівня шуму, освітлення й інших. Для поліпшення документообігу необхідно проаналізувати документи за різними ознаками - ступінь важливості, можливість розв'язання деяких питань іншими службовцями та ін.

Потім необхідно вирішити, хто буде проводити спостереження. Це може бути або сам менеджер, або дослідник. У кожному разі менеджер повинен допомагати в здійсненні дослідження й бути зацікавленим у результатах.

Після проведення спостережень необхідно вирішити питання про необхідність здійснення заходів щодо поліпшення організації роботи. Якщо витрати на здійснення цих заходів окупляться, то необхідність їхнього проведення очевидна.

Потім вживають безпосередніх заходів щодо поліпшення роботи менеджера. І у висновку необхідно зрівняти отримані результати з попередніми. Якщо праця менеджера покращилася й витрати були незначні, то заходи були проведені правильно.

Необхідно здійснювати інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу. Симптоми тривожної для керівника часової проблеми можна визначити за наступними ознаками:

1. відсутність чіткого розкладу роботи на поточний день (керівник не знає, що сьогодні він має зробити в першу чергу, що – у другу);
2. секретар не в курсі справ свого шефа (секретар - насамперед помічник свого керівника);
3. несвоєчасність відповідей на ділові листи (тому, що керівникові все якось ніколи);
4. продовження роботи над діловими паперами вдома, вечорами (у службові години бракує часу);
5. безперервні перешкоди в роботі, викликані частими телефонними дзвінками й напливом відвідувачів (керівник прагне з усіма розмовляти сам);
6. постійне виконання роботи за своїх підлеглих (зокрема, і тому, що керівникові здається: так більш надійно);
7. великий потік усіляких рутинних справ (керівник буквально «тоне» у дріб'язках);
8. частий поспіх при виконанні завдань із боку вищого керівництва (дуже часто викликаний несвоєчасністю початку роботи над ними).

Аналіз використання часу.

Спершу необхідно проаналізувати всі види діяльності в яких брав участь керівник. Для цього можуть використовуватися такі таблиці:

- Аналіз видів діяльності й витрати часу;
- Листок денних перешкод.

Аналізувати можна з погляду двох позицій: позитивних і негативних, тобто аналізувати сильні сторони й слабкі сторони.

Аналіз часових витрат.

Необхідно згадати весь робочий день і постаратися зрозуміти де було витрачено часу більше, ніж потрібно для того або іншого завдання. Тільки тоді можна зрозуміти, які були допущені часові помилки.

13.3 Принципи, методи й техніка планування особистої роботи менеджера

Концентрація виробництва, напружений ритм роботи, зростання кількості керівників вимагають розробки уніфікованої документації й технічних засобів, що полегшують роботу директора.

«Використовуйте органайзер!» Усі технічні засоби для ручних і механізованих робіт (ручки, скріпки, олівці, ластика, швидкозшивачі, лінійки, ножиці) найкраще зберігати в спеціально пристосованому місці на столі - органайзере. Це заощаджує час у порівнянні із традиційним зберіганням засобів у ящику стола.

«Кожній речі - своє місце!» Всі документи (папки, папери) треба мати у своєму розпорядженні у такий спосіб, щоб вони мали постійне місце, і їх можна було легко знайти. Для кореспонденції можна покласти на стіл спеціальні кольорові папки, щоб відразу за кольорами можна було оцінити ступінь важливості. У закордонній практиці використовується закон «вільного стола»; на столі повинна перебувати лише одна робота з необхідними для неї документами й засобами праці, все інше повинне бути усередині стола. Наприкінці дня стіл по-

винен бути абсолютно чистим в інтересах дотримання службової таємниці. Стіл керівника, завалений документами, книгами, газетами, свідчить про неохайність, неділову людину.

Щоденник. Необхідна річ, що дозволяє керівникові не забувати про призначені зустрічі або іншу корисну інформацію.

Необхідно сказати про засоби забезпечення оперативним зв'язком. Це телефонний, радіозв'язок, директорські комутатори, що дозволяють вести розмову з декількома абонентами одночасно, концентратори, автовідповідачі. Керівникові необхідно два телефони. Один внутрішній, інший для виходу за межі організації. Причому другий телефон по можливості повинен бути таким, що на дзвінок відповідав спочатку секретар, а потім він переключав дзвінок на керівника.

Всі засоби комунікаційної техніки треба розташовувати ліворуч або на спеціальній підставці, щоб можна було користуватися ними лівою рукою, залишаючи праву вільною для роботи.

Перш ніж перейти до розгляду організації робочого місця, необхідно з'ясувати, що являє собою робоче місце менеджера. Якщо розглядати робоче місце менеджера, то можна сказати, що це його робочий кабінет, у якому він проводить більшу частину роботи. Від того, який це буде кабінет, залежить і те як буде працювати менеджер. Цілком очевидно, що чим краще пристосовано робоче місце для виконання функцій менеджера, тим продуктивніше й ефективніше буде робота менеджера.

При розгляді питання організація робочого місця необхідно враховувати наступні моменти:

1. Внутрішній обсяг і форма кабінету. Залежно від рангу менеджера прийнятна площа буде від 20 до 50 м і висота кабінету мінімум 3,5 м. Форма кабінету також має велике значення тому, що робочий кабінет менеджера не просте місце де він безпосередньо працює, але і, як правило, місце проведення планерок, зборів, нарад. З огляду на це, найбільш раціональною є прямокутна форма кабінету зі співвідношенням сторін 1:2;

2. Меблі. Тут необхідно враховувати наступні моменти:

2.1. Антропометричні показники (ріст, довжина корпусу, довжина рук і ін.);

2.2. Забезпечення зручного положення тіла людини, створює умови для меншої стомлюваності, гарного зорового сприйняття, волі руху й іншого;

2.3 Рациональне планування й компоновання меблів;

2.4 Меблі повинні виглядати естетично.

3. Обладнання. Для нормальної роботи менеджера необхідно мати:

Канцелярські приналежності.

Два телефони. Один телефон повинен бути внутрішній (мається на увазі телефон для зв'язку усередині організації), а інший для виходу за межі організації. Причому другий телефон для виходів за межі організації по можливості повинен бути таким, що на дзвінок повинен відповідати спочатку секретар, а якщо необхідно, переключати дзвінок на менеджера. Це дозволить менше відволікати менеджера.

Комп'ютер. У наш час без комп'ютера не можна уявити нормальну роботу менеджера. По-перше, комп'ютер дозволяє зробити роботу практично безпаперовою, по-друге, за допомогою комп'ютера можна швидко отримувати інформацію про стан справ на ринку, по-третє, він дозволяє бути в курсі справ на підприємстві й багато чого іншого. Але тут необхідно враховувати, що повністю скористатися можливостями комп'ютера можна тільки при наявності: гарного програмного забезпечення, виходу на комп'ютерні мережі й, що найголовніше, наявність комп'ютерної мережі усередині організації.

Щоденник. Необхідна річ, що дозволяє менеджерів не забувати призначені зустрічі або іншу корисну інформацію.

4. Колірне оформлення кабінету. Колірні тони повинні бути не різкими, м'якими. Кольори краще вибирати зі світлих тонів (ніжно-зелений, жовтий, бежевий), світлі тони не тільки сприяють зниженню стомлюваності, але й оп-

тично збільшують обсяг кабінету. Важливо також, щоб всі поверхні були матовими, тому що блискучі поверхні шкідливі для здоров'я.

5. Санітарно-гігієнічні умови роботи.

Робочий кабінет можна також доповнити стендом, де будуть розташовуватися зразки виробленої продукції. Також необхідні великий настінний годинник, який було б видно з будь-якої точки кабінету. Живі квіти, штори, продумане колірне оформлення, все це створює комфорт і затишок, а тому, допомагає в роботі.

13.4 Організаційні принципи розподілу дня.

Складання розпорядку дня й організація трудового процесу з метою досягнення поставлених цілей.

Організація свого робочого дня повинна відповідати основному принципу: "Робота повинна підкорятися мені, а не навпаки". Існує 25 правил, які можна розділити на 3 групи: правила початку дня, основної частини дня й кінця дня. Правила початку дня:

- 1) починати день із позитивним настроєм;
- 2) добре поснідати й без поспіху на роботу;
- 3) починайте роботу по можливості в один і той самий час;
- 4) повторний огляд плану дня;
- 5) спочатку - ключові завдання;
- 6) приступати без розгойдування;
- 7) узгодити план дня із секретарем;
- 8) ранком займатися складними й важливими справами;

Правила основної частини дня:

- 9) Гарна підготовка до роботи;
- 10) Впливати на фіксацію термінів;
- 11) Уникати дій, що викликають зворотну реакцію;
- 12) Відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми;
- 13) Уникати незапланованих імпульсивних дій;

-
- 14)Вчасно робити паузи / дотримуватися розміреного темпу;
 - 15)Невеликі однорідні завдання виконувати серіями;
 - 16)Раціонально завершувати почате
 - 17)Використовувати тимчасові проміжки;
 - 18)Працювати антициклічно;
 - 19)Викроювати спокійну годину;
 - 20)Контролювати час і плани; Правила завершення робочого дня:
 - 21)Завершити незроблене;
 - 22)Контроль результатів й самоконтроль;
 - 23)План наступного дня;
 - 24)Додому з гарним настроєм;
 - 25)Щодня повинен мати свою кульмінацію.
 - 26) Природний денний ритм

У різних людей різна психологія й організм. Внаслідок цього працездатність людей різна в різні періоди часу. Деякі люди продуктивніше працюють ранком, деякі вдень, а деякі ввечері. Але при цьому не можна сказати, що одні з них працюють краще, а інші гірше.

Як ми бачимо початком служить план на кілька років уперед. Він впливає з плану життя. Після того, як складений план на найближчі кілька років ми можемо скласти план на рік. При цьому треба стежити за тим, щоб випадково не займатися більш пізніми справами. Далі складається квартальний план, що служить інструментом контролю річного. Завдання, що враховують у місячному плані, і цілі переносяться із квартального плану минулого місяця. Декадний план - це ще більш детальний, точний прогноз майбутнього періоду.

"Денний план являє собою останню й одночасно найважливішу сходинку у системі планування часу, конкретне втілення (реалізацію) поставлених цілей"! Денний план будується на основі декадного плану

Складання планів дня за допомогою методу "Альпи". Цей метод включає 5 стадій:

- а) складання завдань;
- б) оцінка тривалості акцій;
- в) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- г) прийняття рішень стосовно пріоритетів і передоручень;
- д) контроль (облік незробленого)

Щоденник часу - є найважливішим робочим засобом самоменеджменту. Це й календар-пам'ятка й записна книжка. А також щоденник є гарним інструментом планування, довідником і інструментом контролю.

Необхідно завжди переперевіряти свої плани й змінювати їх, якщо вони виявляються нездійсненними або не дозволяють досягти поставленої мети на термін.

Збільшення витрат часу на планування призводить до скорочення часу на використання й, в остаточному підсумку, до економії часу в цілому.

Ефективність праці керівника підвищується за рахунок чотирьох складових:

- планування,
- реалізації плану,
- моніторингу й контролю,
- взаємодій й зв'язків людей.

Керівник зобов'язаний уміти аналізувати свій робочий час, складати плани особистої роботи, при цьому необхідно враховувати всі виконувані ним роботи, уміти розташувати їх у порядку важливості.

Якщо керівникові необхідно всерйоз підійти до планування особистої роботи, доцільно дотримуватися системи, що виконується в наступній послідовності:

- проаналізувати бюджет часу;
- визначити зміст планованих справ;
- визначити час, необхідний для виконання цих справ;
- зіставити необхідні витрати часу на плановані справи з вашим особистим бюджетом часу й своїми особистими можливостями;

-
- скласти перспективний план справ або перелік на рік;
 - скласти тематичний список справ на місяць;
 - скласти план дій на тиждень;
 - записувати поточні справи й складати робочі плани на день.

Починати треба з довгострокових планів. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт на кілька років, а потім установити строки їхнього початку й закінчення.

На підставі наявних даних про перелік справ, їхнього характеру й трудомісткості складається перспективний план на тривалий період.

Щоб перейти до конкретних поточних планів на щодня, потрібно вирішити, як найбільше доцільно побудувати свою роботу.

Графік робіт значно полегшує оперативне планування й організацію часу керівника, установлення певного регламенту, чіткого розпорядку робочого часу.

Якщо ви «задиhaстеся від купи справ», дійте по методу «Альпи»:

- складання завдань;
- оцінка тривалості акцій;
- резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- прийняття рішень стосовно пріоритетів і передоручень;
- контроль (облік незробленого).

Найбільш зручною формою плану роботи на день є така, у якій є сітка часу, а самі справи систематизовані.

Під час складання розпорядку дня необхідно враховувати розташування часових зон, щоб планування другорядних робіт не потрапило в часові зони «першого класу».

Для планування часу доцільно користуватися наступними інструментами:

- календарем-тижневиком;
- щоденником часу;
- комп'ютерною системою організації праці;
- тайм-менеджером.

13.5 Вибір пріоритетних справ. Делегування повноважень

Прийняти рішення - це означає встановити пріоритетність. Воно припускає вибір першочергових справ і завдань.

Питання прийняття рішень з'явилося через появу в керівника проблем таких як: спроба виконання відразу великого обсягу робіт, розпилення своїх сил на окремі не важливі справи, які здаються необхідними. І до кінця дня керівник дійде висновку, що вони проробили величезну роботу за цей день, але головні проблеми й справи залишилися не вирішеними. Багато керівників виправдуються кажучи, що він зробив щодня робити багато важливих справ. Для того, щоб так не виходило, необхідно обов'язково встановлювати пріоритети, що означає ухвалити рішення щодо того, яким із завдань варто надавати першорядне, другорядне й т.д. значення. Якщо керуватись цим простим правилом, то можна досягти наступного:

- дотримуватися встановлених строків;
- одержувати більше задоволення від робочого дня й результатів роботи;
- уникати конфліктів;
- уникати стресових ситуацій і перевантажень.

Черговість справ можна визначати за допомогою наступних методів:

Принцип Парето (співвідношення 80:20)

Він означає, що усередині певної групи або великої кількості груп окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок стосовно робочої ситуації керівника: за перші 20% часу, що витрачає керівник, досягається 80% результатів. Інші 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку. Установлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ.

Ця техніка виходить із досвіду, що долі у відсотках більше важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними. За допомогою букв А,

Б та В завдання підрозділяються на три класи, відповідно їх значимості. Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях:

– найважливіші завдання складають приблизно 15% усієї кількості справ, якими займається керівник. Внесок цих завдань для досягнення мети складає близько 65%.

– На важливі завдання припадає близько 20% загальної кількості справ, значимість яких також близько 20%.

– Менш важливі й несуттєві завдання складають близько 65% усіх справ, а у свою чергу значимість їх становить усього лише близько 15%.

Щоб застосувати аналіз АБВ необхідно іти наступними пунктами:

- скласти список усіх майбутніх завдань.
- Систематизувати їх за важливістю й установити черговість
- Пронумерувати ці завдання
- Оцінити свої завдання відповідно до категорій А,Б,В.
- Завдання категорії А (15% всіх завдань) не підлягають передорученню.
- Завдання категорії Б (20% всіх завдань) підлягають передорученню.
- Завдання, що залишилися, самі маловажні й підлягають обов'язковому передорученню.

Ефективно організоване делегування повноважень є найважливішим інструментом керування.

Процес делегування – це процес безперервного розподілу обов'язків, прав і відповідної відповідальності, тобто він не повинен мати характеру компанії, коли менеджер повертається до цього час від часу

Обов'язок = повноваження = відповідальність

Обов'язково повинна існувати повна відповідність між перерахованими вище елементами процесу делегування, тобто для виконання дорученої роботи підлеглий повинен бути наділений необхідними повноваженнями та у їхніх рамках нести відповідальність.

Кожний менеджер зобов'язаний чітко і ясно уявляти, що порушення вищевказаної відповідності - один із найсерйозніших факторів, що викликають деорганізацію керування.

Схема процесу делегування повноважень представлена на Рис 7.2

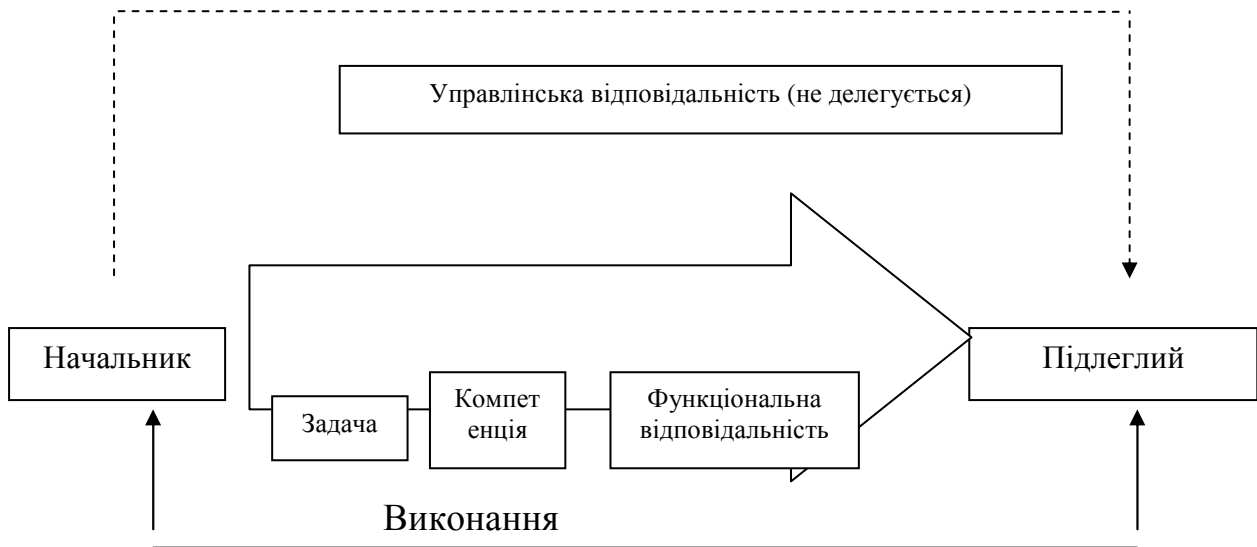


Рис 7.2 Схема процесу делегування повноважень.

Таким чином, начальник зберігає за собою відповідальність за керівництвом (управлінська відповідальність), що не може бути делегована в повному обсязі.

Процес делегування варто використовувати, коли підлеглий може зробити певну роботу краще керівника. Головне завдання керівника (і цим визначається його авторитет) - уміти з максимальною ефективністю використовувати знання й уміння своїх підлеглих.

Делегування здобуває особливе місце в праці керівника, коли йде активізація процесів самоврядування. Чим більша кількість підлеглих буде мати право приймати відповідні рішення від його імені, тим більший обсяг роботи виконаний.

Тільки тоді, коли працівник поставлений перед необхідністю думати й брати на себе відповідальність, він починає працювати в повну міру своїх здібностей.

Контрольні питання до розділу 4:

1. Значення фактора часу.
2. Які причини дефіциту робочого часу керівників?
3. Назвіть основні правила економії робочого часу.
4. Назвіть основні принципи планування роботи.
5. У чому полягає метод «Альпи»?
6. Що таке делегування повноважень?
7. У чому полягають основні цілі делегування?
8. Перелічіть можливі недоліки делегування
9. Перелічіть основні правила при організації робочого місця керівника.
10. Перелічіть види технічного оснащення робочих місць.
11. Сформулюйте правила раціональної організації управлінської праці

Завдання до розділу 4:

Вирішити ситуації:

Ситуація 1

Спостерігаючи за роботою свого підлеглого, Ви бачите, що він не вміє планувати час, який відведений на виконання доручень, у результаті чого відбуваються зриви. З чого варто почати в подібній ситуації?

Ситуація 2

Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них стверджує, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Чию точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуація 3

Один з Ваших підлеглих обстоює свою думку, відповідно до якої всі доручення, які він отримує від Вас, неможливо виконати за відведений час, і, отже, необхідно або зменшити кількість доручень, або збільшити час на їхнє виконання. Що можна відповісти підлеглому?

Ситуація 4

Використовуючи наявні знання й навички, розробіть форми планування справ на тиждень, місяць і рік.

Ситуація 5

До завтрашнього дня Вам необхідно надати перспективний і середньостроковий плани роботи Вашої організації Вашому керівникові. Але Ваш комп'ютер «завис», і Ви не справляєтеся із завданням. Ваші дії.

Висновок

Підготовка цього навчального посібника викликана бажанням надати необхідну допомогу студентам і, насамперед, тим, хто сполучає роботу в організації, фірмі із навчанням у вищому навчальному закладі. Читання лекцій студентам заочної форм навчання показало, що вони значно легше, швидше і якісніше засвоюють теоретичний матеріал курсу, якщо його тематика розглядається в тісному зв'язку з практикою.

Як правило, такі заняття проводяться за умови максимальної явки студентів, які виявляють цікавість до розгляду конкретних ситуацій, аналізують, узагальнюють, роблять висновки, вносять свої пропозиції. На таких заняттях не буває пасивних студентів.

Запропонований навчальний посібник має практичне значення, тому що дозволяє студентам отримати певні навички в керівництві колективом, уміло будувати міжособистісні стосунки в колективі, співвідносити свої дії з думкою колег, приймати найбільш оптимальні управлінські рішення.

Важливо навчити сьогоdnішніх студентів, майбутніх менеджерів, серйозно ставитися до своїх колег, уміло будувати взаємини з ними.

Список літератури:

1. Абрамов Л. И., Манаенкова Э.А. Организация и планирование строительного производства. Управление строительной организацией: Учебник для вузов. — М.: Стройиздат, 1990.
2. Банасюкевич В. Организация документирования управленческого решения // Управление персоналом. - 1999. - № 3.
3. Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2.
4. Бишенков В.В. и др. Практикум по менеджменту. - СПб., 1992. - ч 88 с.
5. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: ИНФРА-М, 1995.
6. Бондарева Т.Н. Секретарское дело: Практическое пособие. - М.: Высшая школа, 1989. - 428 с.
7. Брегг П.С. Формула совершенства. - СПб.: Наука, 1993.
8. Быкова Т.А., Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
9. Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов. - М.: АСВ, 2001.
10. Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л.Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох. - М.: Республика, 1993. - 447 с.
11. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. - М.: Новости, 1993.
12. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект. - М.: Экономика, 1997. — 150 с.
13. Веселов П.В. Аксиомы делового письма: культура делового общения и офисной переписки. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
14. Власова Н. «... и проснешься боссом» - М.: ИНФРА-М, 1994. - 214 с.
15. Вопросы организации производства в США: Пер. с англ. - М.: Иностранная литература, 1956.
16. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1994. - 320 с.

-
17. Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: Учебное пособие. - Пенза: ПГУ, 1997. - 95 с.
18. Гастев А.К. Как надо работать. - М.: Экономика, 1966. - 478 с.
19. Герберт Щ. Натуральная гигиена. - СПб.: Здоровье, 1993.
20. Глущенко Е.В. Теория управления // Учебный курс. - М.: Весник, 1997.
21. Глыбин Л.Я. Несколько мыслей о режиме сна и питания // ЭКО. - 1987.
22. Головач А.С. Оформление документов. - Донецк: Вища школа, 1980.
23. Голубков Е.Л. Какое принять решение? - М.: Экономика, 1990.
24. Гросс Г.Ф. Побеждать на работе и дома: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», 1997. - 312 с.
25. Деловое досье фирмы: краткое пособие по делопроизводству. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
26. Деринг П. Хотите стать коммерсантом?: Пер. с нем. - М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1994. - 235 с.
27. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: Бином, 1997.
28. Джей Р. Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / Пер. с англ. Т.Д. Сиваковой. - Минск: Амалфея, 1996. - 192 с.
29. Джей Э. Эффективная презентация: Пер. с англ. - Минск: Амалфея, 1996.
30. Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех:
31. Пер. с англ. - Челябинск: Урал ПТО, 1999. - 314 с.
32. Дильман В. Большие биологические часы. - М.: Знание, 1987.
33. Димнет Э. Искусство думать: Пер. с англ. - М.: Вече, 1997. - 176 с.
34. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / Пер. с англ. А. Суворовой. - М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.
35. Жариков Е.С. Вступающему в должность. - М.: Знание, 1985.
36. Зайверт Л. Ваше время - в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - 267 с.
37. Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Каныкина. - М.: Агентство «ФАИР», 1998.

-
- 38.Зигерт В., ЛангЛ. Руководить без конфликтов: Сокращ. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предис. А.А. Журавлев. - М.: Экономика, 1990. .
- 39.Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. - Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. - 256 с.
- 40.Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. - Минск: Высшая школа, 1991.
- 41.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие - М.: ТОО «Остожье», 1999. — 336 с.
- 42.Касаткин С.Ф. Обратная связь в устном выступлении.- М.: Мысль, 1984.
- 43.Керженцев П.М. Принципы организации. — М.: Экономика, 1968 -464 с.
- 44.Кирсанова М.В. Современное делопроизводство: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. - 295 с.
- 45.Кнебель Х. Правильно ли я веду себя при устройстве на работу: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», 1996. — 272 с.
- 46.Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. - М.: БЕК, 1997.
- 47.Козырев В.М. Начни с управленческой культуры. - Екатеринбург, 1992.
- 48.Кольцов Н.А. Научная организация труда. - М.: Высшая школа, 1983.
- 49.Комаров Е.Н. Какова у вас техника личной работы (тест для руководителей) //Управление персоналом. - 1998. - № 6.
- 50.Комаров Е.И. Публичная речь руководителя // Управление персоналом. - 1998. -№ 2.
- 51.Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. - М.: Экономика, 1990. - 233 с.
52. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1996. - 352 с.
- 53.Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. - М.: Дело ЛТД, 1993.
- 54.Ксенчук Е.В.,Киянова М.К.Что мы знаем о совещаниях?ЭКО.-1992.-№7.
- 55.Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 272 с.
- 56.Кузнецов С.Л. Хранение документов в электронной форме// Управление персоналом. - 1997. - № 10.

-
57. Кузнецова Т.В. Документационное обеспечение управления - М.: ИМПИЭ им. А. Е. Грибоедова, 1998.
58. Кузнецова Т.В. Место и значение секретаря в структуре управления // Управление персоналом. - 1998. - № 9.
59. Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний // Управление персоналом. - 1997. - № 7.
60. Кук Э. Работа с менеджерами. Руководство для секретаря: Пер. с англ. - М.: Финпресс, 1998. - 96 с.
61. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха - Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
62. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. - М.: Элник, 1995.
63. Лакейн А. Искусство успевать: Пер. с англ. - М.: Агентство «ФАИР», 1996. - 320 с.
64. Ламекин В.Ф. Оргтехника (для вашего офиса). - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
65. Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме // Управление персоналом. - 1997. - № 12.
66. Лаптев А.П. Здоровье - фундамент деловых успехов // Управление персоналом. - 1997. - № 10.
67. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. - М.: Экономика, 1993.
68. Левин А. Самоучитель работы на компьютере. М.: Колидж, 1997. - 622
69. Липсиц И.В. «Кроссворды» для руководителя. - М.: Дело, 1992.
70. Литвинцев Н.А. Тест «Здоровье и работоспособность» // Управление персоналом.
71. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? - М.: Дело, 1998. - 240 с.
72. Панкратов В.И. Искусство управлять собой: Практическое руководство. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. - 256 с.
73. Паркинсон Дж.Р. Люди сделают так, как Вы захотите. - М.: Новости, 1993.
74. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. - Л.: Лениздат, 1992. - 143 с.

-
- 75.Передерий Н. Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ // Управление персоналом. - 1999. - № 6.
- 76.Пиз А. Язык телодвижений: Пер. с англ. - Н. Новгород: Бизнес, 1992.
- 77.Пил Н. Спасательный круг: Пер. с англ. - М.: Прогресс - Культура, 1994.
- 78.Поляков В.А. Технология карьеры. - М.: Дело, 1995.
- 79.Пономарев Л.Н. и др. Эффективность труда руководителя. -М.: Мысль,1988.
- 80.Попов Г.Х. Техника личной работы. - М.: Советская Россия, 1979.
- 81.Резник С.Д. Как подготовить и провести публичное выступление: Практическое пособие деловым людям. - Пенза: Центр «Олимп», 1993.
- 82.Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: Учебное пособие для вузов. - М.: Стройиздат, 1988. - 272 с.
- 83.Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов. Строительство. - 1997. - №11.
- 84.Резник С.Д., Рева В.Е. Как организовать самого себя. Практические советы деловым людям. - Пенза: Центр «Олимп», 1990.
- 85.Резник С.Д., Рева В.Е. Как подготовить и принять управленческое решение: Практические советы деловым людям. - Пенза: Центр «Олимп», 1993.
- 86.Рогожин М.Ю. Документационное обеспечение управления. - М.: Изд-во «РДЛ», 2000.
- 87.Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1995.
- 88.Сокова А.Н. Архивы и управление документацией за рубежом: Основные проблемы: Аналитический обзор. - М., 1989.
- 89.Старобинский Э.Е. Организация труда руководителей и распределение полномочий//Управление персоналом. -1998. - № 11.
- 90.Стенюков М. В., Кузнецова О.А. Составление документов на компьютере. - М.: Приор, 1996. - 144 с.
- 91.Таранов П.С. Золотая книга руководителя. - М.: Гранд, 1997. - 530 с.

-
- 92.Терещенко В.И. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 1970. - 807 с.
- 93.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 1998.
- 94.Труа С. Искусство вести здоровый образ жизни. - М.: Медицина, 1984.
- 95.Труд руководителя. - М.: Экономика, 1976.
- 96.Удалов Ф.Е. Организация труда линейных руководителей. - Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1985.
- 97.Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992
- 98.Уткин Э. А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 1996.
- 99.Ушаков А. Время - ваш лучший инструмент // Управление персоналом. - 1999.-№ 6.
100. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения // Управление персоналом. - 1998. - № 6.
- 101.Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 1997.- 352с.
- 102.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. -М.:Финансы и статистика, 1989.
- 103.Форсайт П. Делу - время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З. Я. Красневской. - Минск: Амалфея, 1998. -272с.
- 104.Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / Пер. с англ. Т.Д. Сиваковой. -Минск: Амалфея, 1996.
- 105.Хроленко А.Т. Самоменеджмент для тех, кому от 6 до 20. - М.: Экономика, 1996.
- 106.Человек и бизнес. Путь совершенства / Сост. А.И. Аппенянский. - М.: Барс, 1995.
- 107.Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Княжинской. - М.: ЮНИТИ, Культура и спорт, 1994.
- 108.Шебанова А. Вы поступаете на работу.-М.:ОАО Изд-во«Радуга», 1998.

-
109. Шейнов В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. - Минск: Амалфея, 1990.
110. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. - 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996.
111. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск: Амалфея, 1997. - 288с.
112. Шепель В. М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. - М.: ЮНИТИ, 1994.
113. Шепель В.М. Управленческая этика. - М.: Экономика, 1989.
114. Щипилина Л.А. Технология саморазвития менеджера: Учебное пособие. - Омск, 1998.
115. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. - М.: Высшая школа, 2000. - 304 с.
116. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. - Минск: ТПЦ Полифакт, 1992. - 128 с.
117. Шрайнерк. Как снять стресс: 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты: Пер. с англ. / Предисл. Ю.В. Пахомова. - М.: Прогресс, 1993.
118. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. - М.: Экономика, 1972.
119. Энкельман Н.Б. Преуспевать с радостью. - М.: Экономика, 1993 -395с.
120. Я сама справляюсь со стрессом/Автор-сост. Л.С. Вечер. - Минск: ООО «Кузьма», 1998. - 224 с.
121. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С.Ю. Медведева. - М.: Прогресс, 1991.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Навчальний посібник «Організація праці менеджера» (для студентів 4 курсу спеціальності “Менеджмент організацій” денної і 3 курсу заочної форм навчання)

Автор: Ольга Михайлівна Віноградська.

Редактор: О. С. Кравцова.

План 2007, поз. 108 Н

Підп. до друку 26.12.07	Формат 60*84/16	Папір офісний
Друк на ризографі.	Умовн.- друк. арк. 7,9	Обл. – вид. арк. 8,4
Замовл №	Тираж 150 прим.	
61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12		
Сектор оперативної поліграфії ІОЦ ХНАМГ		
61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12		